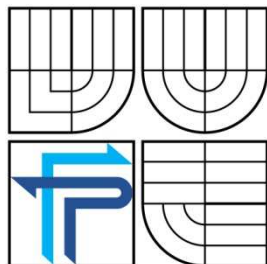


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Ústav managementu

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

Institut Of Management

Optimalizace zdrojů neziskových organizací

Resources optimization of NGOs

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

Tomáš Němec

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE

JUDr. Ing. Jan Kopřiva

SUPERVISOR

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Němec Tomáš

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Optimalizace zdrojů neziskových organizací

v anglickém jazyce:

Resources Optimization of Non-profit Organizations

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné
literatury:

- DVOŘÁK, P. . Veřejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2008. 343 s. ISBN 978-80-7400-075-1.
- LAJTKEPOVÁ, E. Veřejné finance. 2. vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm s.r.o., 2009. 160 s. ISBN 978-80-7204-618-8.
- POLÁČKOVÁ, Z. Fundraisingové aktivity. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 120s. ISBN 80-7178-694-2.
- ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. Vyd. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2009. 160s. ISBN 978-80-247-4041-6.

Vedoucí bakalářské práce: JUDr. Ing. Jan Kopřiva,
Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D. doc.
Ředitel ústavu

Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 30.5.2013

Anotace

Práce pojednává o současném stavu financování odborných neziskových organizací poskytující sociální služby na území Jihomoravského kraje dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění. Zhodnocuje současný stav a možnosti financování ze zdrojů Strukturálních fondů Evropské unie, výši a způsob přidělování dotací z oblasti jednotlivých ministerstev a ostatních orgánů státní správy organizacím poskytující služby dle souladu s komunitním plánem Jihomoravského kraje, řeší zpětnou kontrolu kvality poskytovatelů sociálních služeb a navrhuje nový model pro kontrolu kvality tak, aby výše dotací byla přímoúměrná s významu samotné služby v rámci komunitního plánu ale i kvalitě a odbornosti poskytované služby.

Annotation

The thesis reviews present financing of professional social centres in Jihomoravský kraj with regard to the law no. 108/2006 Sb. It evaluates the possibilities of EU, ministerial and public financing of the organizations providing services specified by the communal plan of South Moravian region. Proposals for efficient supervision of such organizations are put forward, with emphasis on the importance of the provided services as well as their quality.

Klíčová slova

Neziskový sektor, dotace, strukturální fondy, sociální služby, kontrolní systém, zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, nezisková organizace, odborná poradna, komunitní plán.

Key words

Non-profit sector, subsidies, structural funds, social services, control system, Act No. 108/2006 Coll., The law on social services, nonprofit organizations, professional counseling, a community plan.

Bibliografická citace

NĚMEC, T. *Optimalizace zdrojů neziskových organizací*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 71 s. Vedoucí bakalářské práce JUDr. Ing. Jan Kopřiva, Ph.D..

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. dubna 2013

.....
Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval JUDr. Ing. Janu Kopřivovi za cenné připomínky a odborné rady, bez kterých bych se neobešel při tvorbě této práce. Další poděkování patří Mgr. Miroslavě Lattenbergové, statutární zástupkyni organizace Právní občanská poradna Dialog, o. s., za poskytnutí nezbytných podkladů pro tvorbu této práce a zprostředkování kontaktu s ostatními pracovníky neziskového sektoru.

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce.....	12
3 Teoretická část	14
3.1 Zdroje.....	14
3.2 Zákon o sociálních službách	15
3.2.1 Sociální poradenství.....	17
3.2.2 Zpoplatnění sociálních služeb	17
3.2.3 Registrace sociální služby	18
3.2.4 Inspekce dle zákona o sociálních službách	18
3.2.5 Okruh pracovníků v oblasti sociálních služeb.....	19
3.3 Odborné sociální poradny	20
3.3 Náklady organizací	26
3.4 Možnosti financování neziskové organizace	28
3.4.1 Instituce státní správy	30
3.4.2 Nadace	32
3.4.3 Individuální dárci	33
3.4.4 Strukturální fondy Evropské unie	34
3.5 Kontrolní systém.....	35
3.6 Problematika efektivnosti veřejných výdajů	36
3.6.1 Projevy neefektivnosti ve veřejném sektoru	37
3.7 Shrnutí teoretické části.....	38
4. Praktická část	39
4.1 Právní občanská poradna Dialog, o.s.	39
4.1.1 Popis Právní občanské poradny Dialog, o.s.	41
4.1.2 Historie vzniku.....	42
4.1.3. Princip bezplatného odborného poradenství	43
4.1.4 Přehled nákladů organizace	44
4.2 Změna povinné bezplatnosti služby	45
4.3 Dotační rok	48
4.4 Jednoleté a víceleté financování	50
4.5 Způsob přidělování dotací.....	54
4.5.1 Kontaktní osoba mezi institucí a organizacemi.....	55
4.5.2 Veřejná zakázka jako způsob přidělení dotace	56
4.6 Žádosti o dotaci.....	57
4.7 Kontrolní systém.....	57
4.7.1 Pravidelné výkazy	58
4.7.2 Osobní kontroly	59

4.7.3 Požadovaný výstup kontrol.....	61
4.8 Návrh úpravy zákona o sociálních službách	61
5 Závěr	64
Zdroje.....	68
Seznam grafů	70
Seznam tabulek	71

1 Úvod

Neziskové organizace poskytující sociální služby jsou nezbytné pro řádný chod každé rozvinuté země. Na lokální úrovni pomáhají řešit a také jsou jako první v kontaktu s problémy běžných občanů, kteří si z důvodu určitého sociálního vyloučení nemohou dovolit žít normálním životem, jako jejich ostatní spoluobčané. Jak se doba vyvíjí, ukazuje se, že sociální systém již nemůže být omezen pouze na klasické služby, nejčastěji zdravotní či seniorské, které zná každý z nás, ale že je třeba klást důraz na služby nové reagující na aktuální dobu, která přináší nové problémy a bohužel nabízí spoustu cest, jak se stát sociálně vyloučeným.

Pracovníci těchto organizací jsou denně v kontaktu s těmito problémy a snaží se je řešit tak nejlépe, jak jen mohou. Řešení těchto problémů má jistě celospolečenské dopady, které ale nejsou vidět do té doby, než začnou obtěžovat celou společnost. Otázkou k zamyšlení je, jestli je lepší tyto problémy řešit již v zárodku a takto všemu předcházet, či jako hasiči vyrážet až ke vzniknutým požárům a situaci řešit až po jejím vypuknutí. Oblast prevence je podle odborníků i zástupců sociálních odborů velmi důležitým faktorem. Čím je náš svět modernější a životní styl rychlejší, tím více je důležité prevenci a služby správně koordinovat. V posledních letech se ukazuje, že občany ohrožuje více faktorů, než je zdraví. Ohrožují je různé závislosti jdoucí s dobou, ale také moderní životní trend půjček na běžné nákupy či rychle se měnící právní prostředí. Běžný občan nemající vzdělání v daném oboru se tedy dennodenně ocitá v životních situacích, ve kterých si sám neumí pomoci a naopak potřebuje pomoc od někoho jiného. Jelikož se ale prohlubuje propast mezi platy běžných lidí s nižším vzděláním a lidí s vysokoškolským vzděláním na manažerských pozicích, ne každý si může takovou pomoc dovolit, i přesto že průměrná mzda v Jihomoravském kraji v minulém roce opět vzrostla.¹

Z tohoto důvodu existuje velká rozmanitost poraden, kam může běžný občan bezplatně zavítat pro pomoc a vyřešit svůj problém již v zárodku. Samozřejmě, pokud je služba pro občana bezplatná, není bezplatná pro stát. Stát je hlavním financovatelem těchto organizací a každý rok se potýká s otázkou, komu přidělit stále více omezené

¹ Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Jihomoravském kraji na období 2012-2014. JMK, 2011. Dostupné na: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=169312&TypeID=7>

zdroje na poskytování služeb a jak efektivně vyhodnotit, která organizace je pro danou lokalitu nezbytná a která ne.

2 Cíl práce

Cílem bakalářské práce bude analyzování současné efektivity využití jednotlivých zdrojů a prací s nimi na případu konkrétní organizace poskytující jednu z atypických sociálních služeb a návrh na zjednodušení celého systému, kterým by se dosáhlo se větší efektivity pro dlouhodobé plánování sociálních služeb jak na krajské, tak i státní úrovni.

Práce se zaměřuje na možnosti využití finančních zdrojů, buď ze státních prostředků nebo z prostředků od soukromých dárců, ale i ze zdrojů ze strukturálních fondů Evropské unie. Autor se v práci zaměří na jednotlivé postupy při podávání žádostí vzhledem ke zbytečné obtížnosti jejich podání a jejich vyhodnocování za účelem úspory zejména zdrojů práce, aby veškerý pracovní kapitál byl řádně a efektivně využit. Na tento rozbor navazuje třetí část práce, která se zabývá analýzou současné podoby zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, zejména ve směru výše zmíněné optimalizace zdrojů a navržením mechanismu kontroly kvality pro efektivní přerozdělování finančních prostředků ze státního rozpočtu tak, aby bylo dosaženo maximální efektivity výstupu neziskového sektoru.

V současné podobě sice existuje teoretická spousta možností financování jednotlivých neziskových organizací, ne však všechny formy jsou vhodné pro jednotlivé typy organizací. Lze zde najít i zbytečnou obtížnost a komplikovanost pro vytváření žádostí o financování, kterou často neškolení pracovníci neziskových subjektů nejsou schopni vlastními zdroji zvládnout a žádosti o dotace projektů jsou tak často zamítány již v první fázi kvůli administrativním chybám, aniž by došlo k samotnému posouzení potřebnosti projektu vzhledem k jednotlivým plánům služeb. Dochází zde tedy ke zbytečnému plýtvání jak lidských zdrojů, které by mohly být využity jinde, tak i zdrojů finančních, kterými jsou náklady spojené s touto činností.

Práce se proto zaměřuje i na zhodnocení současného stavu zpětné kontroly od institucí. Současný systém je založen pouze na zaslání zpětného výkazu, kde jediným ukazatelem jsou počty poskytnutých intervencí. Je však nutné spíše posuzovat, kolik jednotlivé intervence (dle typu poskytované služby co do odbornosti) poradci zabírají času a jaká je tedy reálná maximální kapacita zařízení, a také jak kvalitně a odborně vykonávána práce v dané organizaci. Jelikož mnohé organizace, speciálně ty, které

poskytují proadenské služby nemají povinnost své klienty přesně identifikovat, je tedy velmi snadné vykázat počty klientů tak, aby byla kapacita zařízení naplněna a její hlavní financovatelé byli spokojeni. Do jaké míry je služba poskytována kvalitně a na jaké úrovni odbornosti v těchto výkazech a číslech o poskytnutých intervencích již zobrazeno není. Jelikož také není přesně specifikováno, jak by měla řádná intervence vypadat, a dochází tedy k různému výkladu tohoto pojmu u jednotlivých organizací a tedy nemožnosti efektivního srovnání výkazů z důvodu nepřesnosti. V tomto směru je nutné dosáhnout efektivity vynaložených prostředků ze státního rozpočtu a soukromých zdrojů a zefektivnit celý systém dotací tak, aby organizace maximalizovaly svoji odbornost a kvalitu poskytované služby.

3 Teoretická část

V teoretické části se budu zabývat převážně zhodnocením stávajícího stavu na základě analýzy potřeb občanů dle výzkumu Jihomoravského kraje a také na základě zkušeností jednotlivých organizací z neziskového sektoru. Cílem teoretické části je tedy jednak vysvětlení aktuálních zdrojů využívaných v této oblasti, zhodnocení aktuální situace a vlivu zákona č. 108/2006 Sb. Zákona o sociálních službách v platném znění.

Při zpracování této teoretické části se vychází ze tří základních zdrojů. Prvním zdrojem jsou všeobecné ekonomické základy ohledně fungování podniku a organizací, druhým zdrojem je výše zmíněný zákon č. 108/2006 Sb. Zákon o sociálních službách v platném znění, ze kterého celé odvětví sociálních služeb vychází. Posledním zdrojem jsou praktické zkušenosti autora a ostatních pracovníků neziskového sektoru, vycházejících z jejich dlouholeté praxe při vedení neziskové organizace.

3.1 Zdroje

K tomu, aby každý podnik mohl fungovat, musí mít zajištěn přístup zdrojů. Jejich nutnost k jednotlivým procesům a postup jejich získávání je odlišný dle typu podniku. Můžeme se setkat zejména s následujícím členěním zdrojů podniku:

a) Hmotné zdroje - mezi hmotné zdroje řadíme zejména hmotný majetek instituce. Může sem spadat například vybavení organizace, jednotlivé přístroje, u výrobních firem například stroje. Pro organizace není důležitý pouze počet hmotných zdrojů, ale také například jejich technický stav či stáří. Typ a použití hmotných zdrojů bude velmi odlišné u firem působících například ve strojírenství oproti organizacím poskytujícím služby.

b) Lidské zdroje - pod pojmem lidské zdroje si lze představit jednotlivé zaměstnance instituce. Do této tematiky nespadá pouze jejich počet, ale například také jejich vzdělání, kvalifikace. Právě vysoká kvalifikace zejména na manažerských pozicích může poskytnout instituci velkou konkurenční výhodu. Právě proto je potřeba neustále zvyšovat kvalitu všech lidských zdrojů v organizaci. To, že práce s lidskými zdroji je velmi důležitým faktorem, který

může rozhodnout o tom, jestli bude podnik úspěšný nebo ne, pronesl i Tomáš Baťa v jednom ze svých citátů: *"Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevynalezne způsob, jak měnit nádeníky v ředitele."*

c) Finanční zdroje - finanční zdroje jsou prostředky, kterými je instituce financována. Základní členění se dělí dle vztahu vůči firmě následujícím způsobem:

- i) Vnitřní zdroje - tedy zdroje, které byly vygenerovány vlastní činností podniku
- ii) Vnější zdroje - úvěry, dotace, vklady vlastníků. Tedy zdroje, které podnik nevytvořil vlastní činností, nýbrž mu byly poskytnuty

Poměr jednotlivých zdrojů se bude lišit podnik od podniku. Jistě nalezneme velké rozdíly mezi podniky založenými za účelem zisku schopné generovat vnitřní zdroje, ale právě v oblasti neziskových organizací narazíme zejména na zdroje vnější.

d) Nehmotné zdroje - zahrnují zejména patenty, know how, pověst podniku.

Z hlediska posuzovaného tématu se tato práce bude týkat zejména lidských zdrojů a to zejména z pohledu efektivity jejich práce, požadované kvalifikace a jejich nákladů. Dále také finančních zdrojů, možnosti jejich získávání, efektivitě jejich využití. Z hlediska optimalizace zdrojů se hmotnými a nehmotnými zdroji budu zabývat jen velmi okrajově.

3.2 Zákon o sociálních službách

Zákon o sociálních službách je základním pilířem celého systému sociálních služeb. Upravuje zejména podmínky poskytování pomoci, podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb a určuje základní předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách, jako například minimální kvalifikační podmínky

pracovníků či minimální dosažené vzdělání. Dále stanovuje předpoklady pro výkon sociálního pracovníka.

Dle zákona jsou hlavními poskytovateli sociálních služeb převážně územní samosprávné celky, jimi zřizované právnické osoby a další právnické a fyzické osoby při splnění určitých podmínek. Dále ministerstvo a jím zřízené organizační složky státu. Sociální služby jsou vymezeny v hlavě třetí tohoto zákona.

Dle §32 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, sociální služby zahrnují:

1. sociální poradenství
2. služby sociální péče
3. služby sociální prevence

Zákon dále rozlišuje v §33 tři formy poskytování sociálních služeb a to:

1. pobytové
2. ambulantní
3. terénní

Pobytové služby jsou ty služby, kde je pomoc spojena s ubytováním v zařízeních sociálních služeb, například lůžková zařízení pro nemocné pacienty, o které se nemůže nikdo jiný starat a sami o sebe pečovat nedovedou. Ambulantní služba je ta služba, do které osoba dochází nebo je do ní doprovázena, avšak není spojena s ubytováním. Jedná se tedy o jednotlivé odborné poradny, ať už poradny manželské, právní či dluhové. Terénní službou se rozumí ta služba, při které je služba poskytována v přirozeném prostředí cílové skupiny, například služby protidrogové prevence v komunitách narkomanů atd.

Mezi základní činnosti při poskytování služeb patří například pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchova, vzdělávání, sociální poradenství, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, nácvik dovednosti pro zvládání péče o vlastní osobu, soběstačnosti a další

činnosti vedoucí k sociálnímu začlenění. Rozsah jednotlivých činností je odlišný dle typu poskytované sociální služby.

3.2.1 Sociální poradenství

Sociální poradenství dle zákona o sociálních službách zahrnuje:

1. sociální poradenství
2. odborné sociální poradenství

Oba termíny jsou blíže specifikovány přímo v tomto zákoně, konkrétně v §37. *"Základní sociální poradenství poskytuje osobám potřebné informace přispívající k řešení jejich nepříznivé sociální situace. Sociální poradenství je základní činností při poskytování všech druhů sociálních služeb; poskytovatelé sociálních služeb jsou vždy povinni tuto činnost zajistit²".* Odborné sociální poradenství je blíže specifikováno v tomto zákoně následovně: *"Odborné sociální poradenství je poskytováno se zaměřením na potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin osob v občanských poradnách, manželských a rodinných poradnách, poradnách pro seniory, poradnách pro osoby se zdravotním postižením, poradnách pro oběti trestných činů a domácího násilí; zahrnuje též sociální práci s osobami, jejichž způsob života může vést ke konfliktu se společností. Součástí odborného poradenství je i půjčování kompenzačních pomůcek.³"* Odborné sociální poradenství zahrnuje zejména tři hlavní činnosti. Mezi tyto činnosti patří zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutická činnost a pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů při obstarávání osobních záležitostí.

3.2.2 Zpoplatnění sociálních služeb

Sociální služby se dle zákona poskytují bezplatně či s částečnou nebo plnou úhradou od uživatelů sociálních služeb. Náklady hradí uživatel dle výše sjednané ve smlouvě uzavřené s poskytovatelem sociálních služeb. Zákon však stanovuje výjimky, kdy není možná úplná ani částečná úhrada od uživatele sociální služby, služba je tedy

² §37 odst. 2 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

³ 37 odst. 3 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

poskytována bezplatně. Mezi tyto výjimky patří například sociální poradenství, terénní programy či telefonická krizová pomoc atd.

3.2.3 Registrace sociální služby

Službu lze poskytovat pouze na základě registrace. V této věci rozhoduje místně příslušný krajský úřad podle sídla právnické osoby.

Podmínkou pro registraci je:

1. podání písemné žádosti obsahující veškeré podklady
2. trestní bezúhonnost a odborná způsobilost všech, kteří budou službu poskytovat
3. zajištění náležitých sociálních podmínek, je-li služba poskytována uvnitř nějakého zařízení
4. vlastnické či jiné právo k objektu, kde bude služba poskytována
5. zajištění materiálních a technických podmínek
6. skutečnost, že na majetek osoby není vyhlášen konkurz

Mezi povinné doklady patří v případě právnické osoby doklad obsahující její sídlo, identifikační číslo a statutární orgán. V případě fyzické osoby jméno, příjmení, trvalé bydliště, datum a místo narození. Žádost dále musí obsahovat údaje o poskytovaných sociálních službách, doklady trestní bezúhonnosti, doklady k odborné způsobilosti, rozhodnutí o schválení provozního řádu zařízení sociálních služeb, doklady o vlastnictví či jinému právu k nemovitosti, kde bude služba poskytována, v případě právnické osoby kopie dokladů k jejímu založení, doklad, že žadatel nemá žádné daňové nedoplatky.

Pokud bylo organizaci vydáno rozhodnutí o registraci, je zapsána do registru poskytovatelů sociálních služeb, který vede krajský úřad. Tento registr je veřejným seznamem v určité jeho části. Správcem registru je ministerstvo práce a sociálních věcí.

3.2.4 Inspekce dle zákona o sociálních službách

Inspekce je v sociálních službách prováděna buď krajským úřadem nebo ministerstvem práce a sociálních věcí. Hlavním předmětem inspekce je dle zákona

plnění povinnosti poskytovatelů a kvalita poskytování sociálních služeb. Inspekci provádí inspekční tým v místě poskytování sociální služby. Žádný z členů inspekčního týmu nesmí být v pracovněprávním ani jiném vztahu vzhledem ke kontrolované organizaci. V zájmu odborného posouzení mohou být k inspekci přizváni i specializovaní odborníci. Poskytovatel sociálních služeb je povinen povolit členům inspekčního týmu komunikovat s uživateli sociálního zařízení ve věci předmětu inspekce. O vedení inspekce je pořízen písemný záznam. Kvalita služeb se při inspekci poměřuje pomocí standardů kvality sociálních služeb. Tyto standardy a jejich obsah je dán příslušným právním předpisem (viz. §82a) zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění). Plnění standardů kvality je hodnoceno pomocí bodového ohodnocení.

3.2.5 Okruh pracovníků v oblasti sociálních služeb

Dle §115 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, vykonávají odbornou činnost následující pracovníci:

1. sociální pracovník za podmínek stanovených tímto zákonem
2. pracovníci v sociálních službách
3. zdravotničtí pracovníci
4. pedagogičtí pracovníci
5. manželští a rodinní poradci a další odborní pracovníci, kteří přímo poskytují sociální služby

Činnost sociálního pracovníka je blíže specifikována v §109. Sociální pracovník je ten, kdo vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně šetření sociálně právních problémů v zařízení, sociálně právní poradenství. Dále poskytuje zejména analytickou, metodickou a koncepční činnost. Pracovník v sociálních službách vykonává zejména obslužnou péči o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních. Tato činnost spočívá v nácviku jednoduché denní činnosti, pomoc při osobní hygieně, manipulaci s přístroji atd. Mezi zdravotní pracovníky patří zejména lékařský personál v ozdravovacích zařízeních. Pedagogičtí pracovníci poskytují zejména pedagogické a

vzdělávací služby v různých formách. Manželští a rodinní poradci poskytují služby zejména v oblasti manželských krizí a následných rozvodových situací tam, kde není již jiného východiska. Mezi ostatní pracovníky patří ti, jejichž činnost nebyla dříve blíže specifikována.

3.3 Odborné sociální poradny

Na území Jihomoravského kraje existuje velké množství neziskových organizací poskytujících některý z druhů sociálních služeb.

Neziskové organizace jsou charakteristické tím, že jejich hlavním cílem není maximalizace zisku. Zisk ale mohou svojí činností vytvářet. Musí ho však reinvestovat zpět k rozvoji organizace a plnění jejich cílů.⁴

Stanovení hlavní myšlenky a cíle toho, co má být výsledkem odborného sociálního poradenství, je nezbytné. Pouze tak je možné měřit, jestli bylo vše splněno tak, jak bylo plánováno a jestli služby dosahují kýžených výsledků, či je nezbytný zásah do systému a jeho úprava. Dle oficiálních stránek Ministerstva práce a sociálních věcí *"sociální poradenství poskytuje osobám v nepříznivé sociální situaci potřebné informace přispívající k řešení jejich situace. Základní sociální poradenství je součástí všech druhů sociálních služeb. Odborné sociální poradenství zahrnuje občanské poradny, manželské a rodinné poradny, sociální práci s osobami společensky nepřízpůsobenými, poradny pro oběti trestných činů a domácího násilí, sociálně právní poradenství pro osoby se zdravotním postižením a seniory. Služba obsahuje poradenství, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje bezúplatně."*⁵ Jedná se tedy o instituce, kde se setkává klient a jeho problém s odborníkem z praxe, který mu bezplatně pomůže jeho situaci vyřešit, aby se klient mohl co nejdříve navrátit zpět do normálního života a na trh práce.

Odborné sociální poradny ročně poskytnou radu více než padesáti tisícům klientů na území jihomoravského kraje.⁶ Důležité je uvědomit si fakt, že se v případě zásahu poradny nejedná jen o klienta samotného, ale i o osoby, které na klientovi závisí,

⁴ ŠKAPA, S. Mikroekonomie I. 2008. str. 90

⁵ Zdroj: <http://www.mpsv.cz/cs/9>

⁶ Zdroj: Kvalifikovaný odhad na základě počtu organizací odborného sociálního poradenství a průměrného počtu ročních intervencí

zejména jeho rodinu. Budeme-li brát v potaz tedy počet osob v průměrné české domácnosti 2,3⁷, jedná se o pomoc více než 115.000 občanům na území Jihomoravského kraje. Dá se tedy říci, že ročně je poskytnuta služba více než 10% obyvatelů.

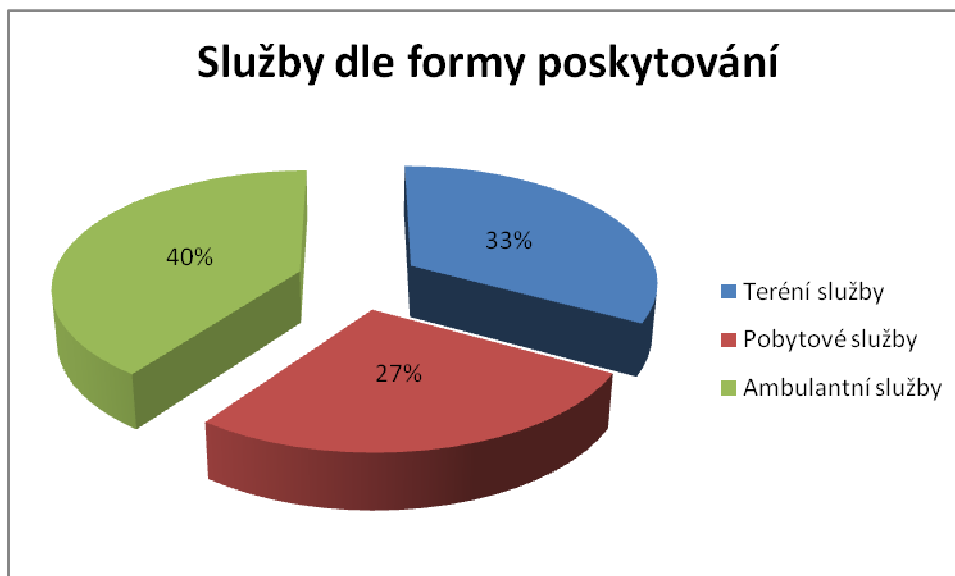
Prvořadé jsou tedy sociální aspekty této pomoci. Jak již bylo řečeno, nejedná se pouze o pomoc jednotlivci, ale i jeho rodině a nepřímo také blízkému okolí. Spokojený občan chodí do práce, posílá děti do školy a naopak neventiluje své frustrace výtržnictvím, vandalstvím, neutápí svůj problém v alkoholu či drogách a neničí tak veřejné statky, na jejichž opravu je poté nutné nakládat nemalé finanční prostředky.

Dalším faktorem posouzení je pohled na občana jako na zdroj příjmů či výdajů státu. Občan, který má práci, pravidelně domu přináší mzdu, je spotřebitelem, je jednoznačně příjmem do státní pokladny. Odvádí daň z příjmu, spotřební daň atd. při běžných aktivitách. Na druhé straně občan, který z důvodu problémů a tím i sociální vyloučenosti nepracuje, je pro státní pokladnu výdajem ve formě sociálních dávek, podpor v nezaměstnanosti, a pro obecní pokladnu často výdajem na opravy poničených veřejných statků.

Třetím z hlavních hodnotících faktorů je i odlehčení přetížených institucí státní správy. Zejména v oblasti vedení klientů k mimosoudnímu řešení problémů tam, kde to je možné. Tam, kde to možné není, k správnému podávání námětů k soudům. Občané totiž díky své neznalosti tyto podněty podávají zcela chybně, což soudy zatěžuje, protože ze zákona mají povinnost i na chybné nebo nicotné podněty reagovat, vyzývat k doplnění apod. místo toho, aby se mohly věnovat případům, které jsou podány správně. Dále pak poučený občan, kterému se dostaly informace nerezignuje na nepochopení společnosti a z pocitu obecného nezájmu se nestáhne do ústraní, ale díky pomoci svá práva uplatní.

⁷ Zdroj: <http://czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/78E200316A95>

Graf č. 1 - Rozložení formy pomoci dle typu poskytnuté služby



Zdroj: Registr poskytovatelů MPSV, 2011

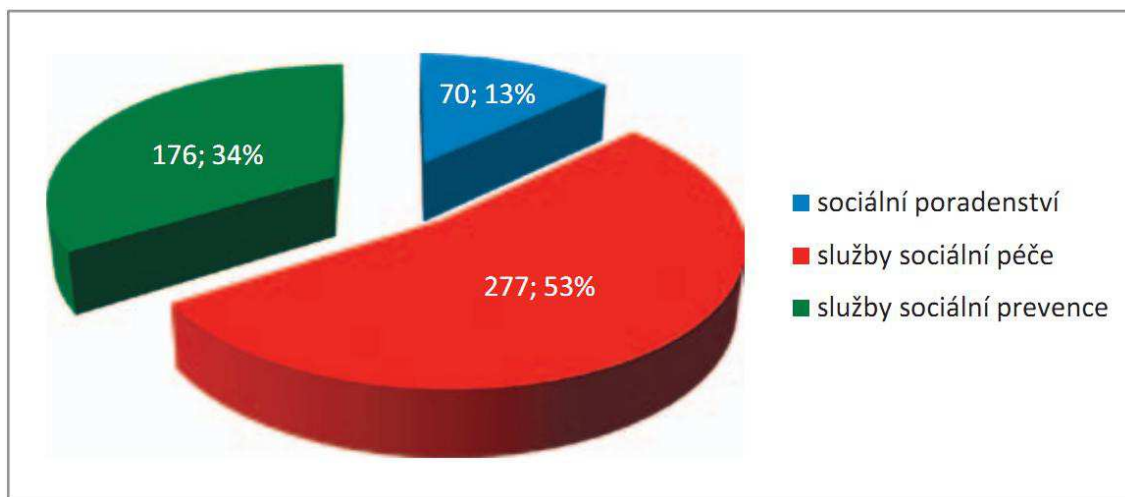
Dá se říci, že je zde možné nalézt neziskové organizace jakéhokoliv potřebného typu, které mají celospolečenský sociální dopad na všechny obyvatele. „V zařízeních existujících na území Jihomoravského kraje je poskytováno celkem 523 sociálních služeb registrovaných dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění.“⁸ V největší míře je služba poskytována nestátními neziskovými organizacemi v právní formě občanského sdružení. Zákon vymezuje celkem 33 druhů různých služeb, které jsou členěny do tří základních oblastí:

- a) Sociální poradenství - obvykle specializované pro určitou cílovou skupinu či situaci
- b) Služby sociální péče - základní důraz je kladen na poskytnutí základních lidských potřeb, které si nejsou lidé schopni sami zabezpečit bez cizí pomoci
- c) Služby sociální prevence - slouží zejména k předcházení sociálního vyloučení osob

⁸ Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Jihomoravském kraji na období 2012-2014. JMK, 2011.. Dostupné na: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=169312&TypeID=7>

Oblast sociálního poradenství je zastoupena mezi třemi základními skupinami v nejmenším počtu, pouze 13% organizací se zabývá sociálním poradenstvím (viz graf č1).⁹

Graf 2: Počty služeb v JMK podle druhu poskytovaných služeb k 1. 3. 2011



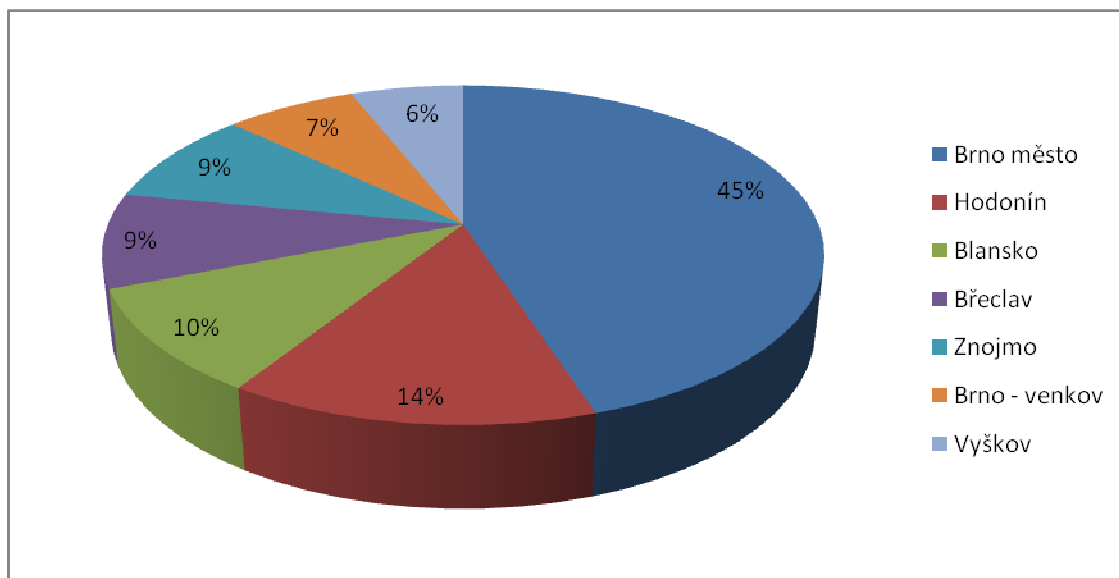
Zdroj: Registr poskytovatelů MPSV, 2011

Celkové rozložení služeb je na území Jihomoravského kraje velmi nerovnoměrné (viz graf č.2).¹⁰ Téměř polovina všech organizací se nachází na území města Brna. Proto může být dosažení sociální služby zejména pro obyvatele menších měst a vesnic velmi problematické.

⁹ Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Jihomoravském kraji na období 2012-2014. JMK, 2011. Dostupné na: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=169312&TypeID=7>

¹⁰ Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Jihomoravském kraji na období 2012-2014. JMK, 2011. Dostupné na: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=169312&TypeID=7>

Graf 3: Zastoupení sociálních služeb dle okresů v Jihomoravském kraji k 1.3.2011



Zdroj: Registr poskytovatelů MPSV, 2011

Zejména právě ve zmíněném sociálním poradenství dochází rok co rok k velkým změnám, na které je potřeba reagovat úpravou poskytovaných sociálních služeb tak, aby byla pokryta všechna aktuální témata. Do této skupiny navíc často spadá velmi velký okruh obyvatel a dotazování této skupiny patří podle výzkumu mezi nejnáročnější.¹¹ Proto každý rok nastává důležitá otázka, které organizace mají být zafinancovány a v jaké výši.

Otázky odborného sociálního poradenství, zejména finančního a v neposlední řadě také právního jsou v posledních letech stále více skloňovány na jednotlivých odborech úřadů a nyní se začínají již objevovat také v komunitních plánech Jihomoravského kraje¹² i města Brna¹³.

Podle Miroslavy Lattenbergové, statutární zástupkyně jedné z odborných sociálních poraden Právní občanské poradny Dialog, o. s., poskytující bezplatné právní poradenství pro občany trpící některou z forem sociální vyloučenosti, jsou instituce poskytující tyto služby jedním ze základních pilířů sociální jistoty každého obyvatele.

¹¹ Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Jihomoravském kraji na období 2012-2014. JMK, 2011. Dostupné na: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=169312&TypeID=7>

¹² Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Jihomoravském kraji na období 2012-2014. JMK, 2011. Dostupné na: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=169312&TypeID=7>

¹³ Komunitní plán sociálních služeb města Brna pro období 2010-2013. MMB, 2009. [http://www.brno.cz/fileadmin/user_upload/sprava_mesta/magistrat_mesta_brna/OSP/dokumenty/2. Komunitni_plan_na_web.pdf](http://www.brno.cz/fileadmin/user_upload/sprava_mesta/magistrat_mesta_brna/OSP/dokumenty/2._Komunitni_plan_na_web.pdf)

Za desetiletou historii poskytla její organizace bezplatnou pomoc základního právního poradenství cca 15.000 obyvatelům z Jihomoravského regionu. Tisícům obyvatelů byla takto podána pomocná ruka, která jim usnadnila začlenit se zpět do společnosti a normálního života. Je třeba si uvědomit, že služby poskytované těmito poradnami odlehčují městu nejen městu Brnu či Jihomoravskému kraji, ale celé České republice v několika aspektech.

Prvním aspektem je čistě sociální oblast. Velmi často pomoc jednomu člověku neznamená pouze pomoc jedné osobě, ale i jeho rodině, známým či okruhu sousedů. Občané se znovu zapojují do pracovního procesu, nedostávají se na šikmou plochu, neodvádají se návykovým látkám či nepoškozují veřejné statky. Instituce státní správy tak mají nižší náklady nejen v objemu vyplacených sociálních dávek, ale také v oblasti ostatních prevencí či oprav veřejných statků.

Dalším faktorem je také časové hledisko. Díky odbornému postupu je problém občana řešen rychle bez zbytečných kroků, které často zatěžují instituce státní správy. V konkrétním případě poradny Dialog například nedochází u klientů k bezhlavému podávání chybných žalob, kterými se musí soudy zabývat. Zaměstnanci této organizace se snaží, aby klienti pokud možno dospěli k závěru domluvou. Nedochází proto ke zbytečnému zatěžování soudního aparátu drobnými spory.

Třetím a neméně důležitým aspektem je finanční hledisko z pohledu občana. Pro většinu sociálně vyloučených osob využívajících služeb této organizace je nemožné uhradit všechny soudní výlohy. Mnohdy však přesto ještě nesplňují podmínky pro osvobození od soudních poplatků. Proto také často na svůj případ rezignují, i když jsou zjevně v právu, nebo se rozhodnou celou věc řešit vlastními silami a upadají do bludného kruhu chyb způsobeným neznalostí.

Je tedy důležité pohlížet na financování těchto institucí nikoliv jako na velký finanční výdaj, ale naopak jako na investici, která přivede do státního rozpočtu další prostředky. Občané znají nejen svých práv, ale i povinností nejsou pro stát finanční zátěží v podobě čerpání sociálních dávek, ale naopak jsou pravidelným příjmem státu v podobě daní z příjmu fyzických či právnických osob a ostatních spotřebních daní. Dostatečné výdaje na prevenci těchto společensky negativních jevů tak mohou v konečném důsledku razantně snížit výdaje na jejich následné řešení.¹⁴

¹⁴ Miroslava Lattenbergová v rozhovoru dne 21.9.2011

3.3 Náklady organizací

Na náklady lze pohlížet z několika různých směrů a jejich různého členění, zejména z ekonomického pohledu či z účetního pohledu. Náklady je dále potřeba odlišit od úbytku peněžních prostředků. Například nákup vybavení organizace je sice peněžní výdaj, nicméně do nákladů se dostává až formou odpisů.

Náklady můžeme rozdělit následujícím způsobem:¹⁵

- a) Druhové členění nákladů - Druhové členění nápadů dává odpověď na otázku, co bylo v instituci spotřebováno. Můžeme sledovat například spotřebu zásob, paliva a další energie, odpisy, ale také mzdové náklady či náklady na služby. Podrobněji jsou náklady vymezeny například výkazem zisku a ztrát a účetní osnovou. Při podrobnějším členění nákladů můžeme druhové členění rozdělit dále na provozní náklady, finanční náklady a mimořádné náklady. Druhové členění nákladů je důležité právě pro sestavení výše jmenovaného výkazu zisku a ztrát.
- b) Účelové členění nákladů - Při účelovém členění nákladů můžeme sledovat zejména hledisko místa vzniku v podniku a účel jejich vynaložení. Můžeme je rozdělit například dle hospodářských středisek, tedy hlavní výroba, nevýrobní činnost atd. Aby bylo sledování těchto nákladů efektivní, musí být vytvořeny organizační struktury tak, aby šly posoudit všechny činnosti a výkony, které středisko zpracuje.
- c) Kalkulační členění nákladů - Kalkulační členění nám umožňuje přesně stanovit, na které výrobky a služby byly jednotlivé náklady vynaloženy. V tomto pohledu dělíme náklady na náklady přímé, které je možné přiřadit jednotlivému úkonu již na začátku při jeho vzniku. Druhým pohledem jsou náklady nepřímé, které není možné početně přiřadit k určité kalkulační jednotce.
- d) Členění nákladů podle závislosti na objemu výroby - Posledním členěním nákladů jsou tzv. náklady variabilní a fixní. Variabilní náklady se mění v závislosti na objemu poskytnutých služeb. Zde se může jednat například o mzdu poradce na hodinu. Čím více intervencí provede, tím větší náklady na něj budou.

¹⁵ MELUZÍN, T. MELUZÍN, V. Základy ekonomie podniku. 2007. str. 28

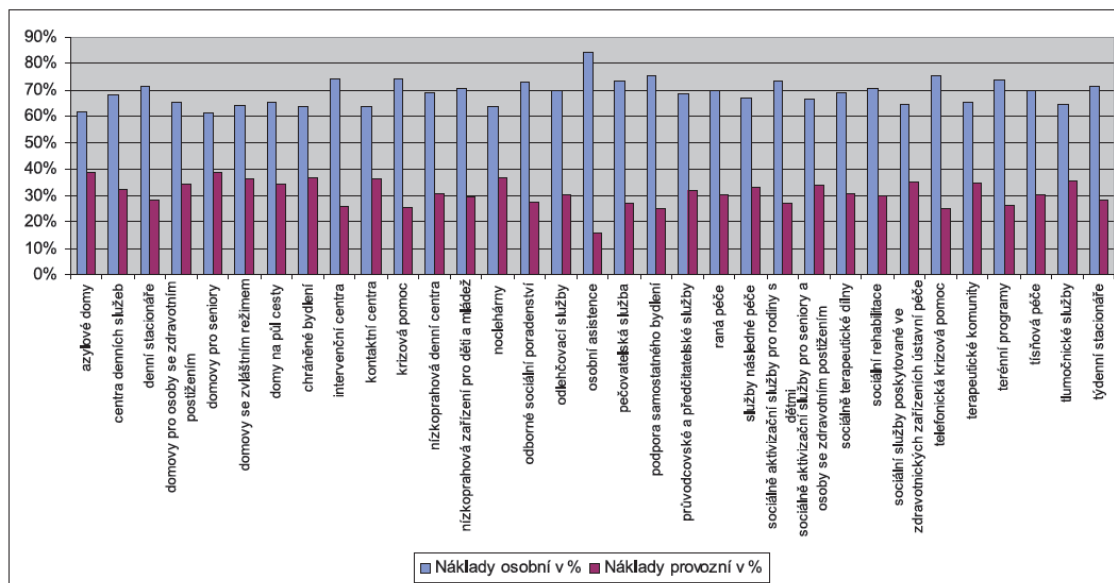
Druhou variantou jsou fixní náklady. Tedy náklady, které budou stále stejné bez ohledu na objem výroby. Například nájem kanceláří.

Poskytování sociálních služeb samo o sobě je pro stát velmi nákladné. Jak již bylo řečeno, existuje mnoho členění nákladů podle různých typů, v tomto případě bude dostačující zaměřit se na rozdělení nákladů dle druhového členění, zejména mzdové náklady a ostatní náklady spojené s provozem organizace (služby). Právě poměr mezi těmito náklady je velmi důležitý, velmi často různé instituce přispívají na provoz pouze provozních nákladů a nikoliv nákladů osobních. To může organizaci dostat do situace, kdy má sice kde sídlit, ale nemá v ní kdo pracovat, nebo musí snížit své nároky na kvalifikovanost pracovníků. V druhém případě tak riskuje, že místo toho, aby občanům pomohla od jejich problémů, jim vinou neodbornosti naopak nové problémy způsobí.

Provozní náklady pro odborné sociální poradny bývají často velmi nízké, jedná se pouze o základní nájem přiměřené kanceláře a běžné provozní náklady pro chod kanceláře, v jistých periodách výměna kancelářského vybavení. Díky různým sponzorským darům, eventuelně sníženým nájmům od obcí pro neziskové organizace a darování staršího vybavení od komerčních dárců lze tyto náklady efektivně snižovat tak, aby kvalita poskytované služby neutrpěla.

V případě osobních nákladů si je potřeba uvědomit, že na místech poradců v tomto typu organizací musí být pracovníci zkušení v oboru, ve kterém občanům radí. Zejména v případě poskytování vysoce odborné služby, jako je například právní či dluhové poradenství, není možné, aby na pozici poradce působil někdo, kdo se tímto oborem zabývá jen okrajově. V takovém případě hrozí, že místo toho, aby bylo občanům doopravdy od jejich problému ulehčeno, vinou chybné rady se mohou dostat do problému mnohem horších, které mají fatální následky pro občana i jeho rodinu. V konečném důsledku mohou být dopady celospolečenské. Kromě nákladů na mzdu takového poradce je potřeba pravidelné školení v oboru a zajišťování potřebných kvalifikačních požadavků a odborné literatury, což jsou nemalé náklady. Právě na těchto nákladech lze jen velmi obtížně šetřit, aniž by byla ohrožena kvalita poskytované služby.

Graf 4: Přehled osobních a provozních nákladů na jednotlivé sociální služby



Zdroj: Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči. Praha: MPSV, 2010.

3.4 Možnosti financování neziskové organizace

Pod pojmem financování si lze představit získávání finančních zdrojů, neboli kapitálu ve všech jeho formách, a jeho použití k úhradě na činnost instituce.¹⁶ Finanční řízení je jednou z hlavních složek každé instituce. Ještě výraznější význam získává právě u neziskových organizací, které jsou na finančním manažerovi naprosto závislé. V případě neziskových organizací se nepoužívá výraz finanční management, ale spíše fundraising, tedy získávání finančních prostředků pro obecně prospěšnou organizaci. Mezi hlavní úkoly fundraisera patří zejména:¹⁷

- Získávání kapitálu
- Rozhodování o umístění kapitálu
- Rozhodování o rozdělení zisku, byl-li realizován
- Prognózovat, plánovat finanční stránku instituce

¹⁶ MELUZÍN, T. MELUZÍN, V. Základy ekonomie podniku. 2007. s. 76

¹⁷ MELUZÍN, T. MELUZÍN, V. Základy ekonomie podniku. 2007. s. 76

Z hlediska financování zde můžeme hovořit zejména o interních a externích zdrojích, které byly již zmíněny. Interní zdroje, tedy zdroje realizovány vlastní činností, jsou u organizací poskytující sociální služby často nemožné, protože zákon jejich činnost za úplatu zakazuje, nebo velmi omezené, protože uživatelé služeb si nemohou dovolit uhradit celou reálnou cenu. Proto je zde nezbytné zejména financování externími zdroji, jakožto dotacemi.

Celkově se nabízí široká škála možností pro zajištění patřičných externích finančních prostředků pro chod organizace, v praxi se však tato paleta často smršťuje na velmi úzký okruh možností. Je tedy vždy potřeba podrobně prozkoumat podmínky pro obdržení dotace a také pro koho je daný způsob určen. Existují následující možnosti financování neziskových organizací (detailně viz. graf č. 4):¹⁸

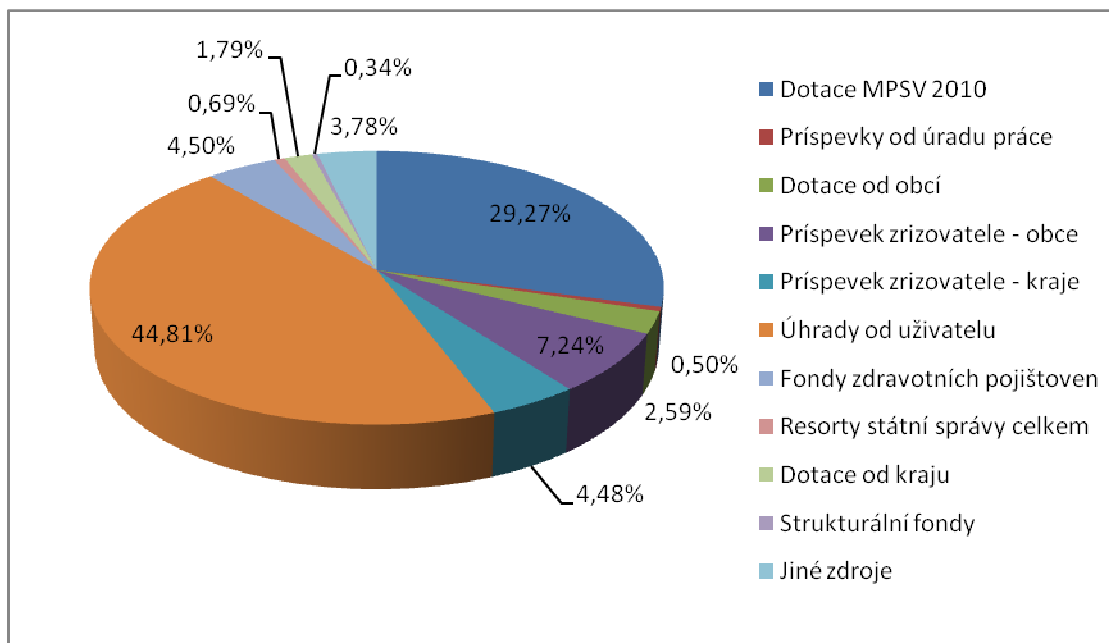
- a) Příjmy z prodeje výrobků a služeb
- b) Individuální dárci, dobrovolníci
- c) Firemní dárci
- d) Veřejné zdroje (instituce státní správy)
- e) Nadace a nadační fondy
- f) Ostatní subjekty (ambasády, zahraniční organizace, obchodní komory atd.)

Ne všechny organizace mají možnost využít všech prostředků zde vyjmenovaných. Je potřebné, aby organizace sama správně zvolila nejlépe více zdrojů financování, aby v případě výpadku jednoho zdroje nedošlo k razantnímu omezení provozu. „*Pro dlouhodobou udržitelnost neziskové organizace je vícezdrojové financování nezbytnou životní nutností. Nezáleží pouze na počtu zdrojů, ale také na jejich procentuálním zastoupení v celkovém portfoliu finančních zdrojů - m-li třeba organizace po dobu tří let 70 procent financí z projektu evropské unie, 10 procent od firemních dárců, 15 procent z prodeje svých služeb a 5 procent od individuálních dárců, je jasné, že po skončení projektu EU bude její finanční stránka dosti otřesena.*“¹⁹

¹⁸ ŠEDIVÝ, M. MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. 2011. s. 40

¹⁹ ŠEDIVÝ, M. MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. 2011. s. 42

Graf 5: Financování sociálních služeb v ČR v roce 2010



Zdroj: Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči. Praha: MPSV, 2010.

3.4.1 Instituce státní správy

Základním financovatelem většiny institucí jsou bezpochyby orgány státní správy, jakožto jednotlivá ministerstva (nejčastěji však Ministerstvo práce a sociálních věcí), krajské úřady, magistráty a obecní úřady. Tato forma financování nabízí téměř nejširší okruh možných žadatelů. Také bez podpory těchto institucí by bylo téměř nemožné existovat. Bohužel každá instituce má různé systémy pro poskytování žádostí a výkazů, což zatěžuje pracovníky neziskového sektoru jednak časově, ale mnohdy také i odborně. Pro chod různých programů jsou často potřeba nezbytné doplňky, které si organizace bez pracovníků z oblasti IT mnohdy nemohou samy opatřit a někdy musí žádat i o placenou pomoc. Velkou výhodou i financování neziskových organizací ze zdrojů státní správy je to, že jsou podporovány i projekty týkající se nepopulárních záležitostí.²⁰ Bohužel díky obtížné hospodářské situaci země je celkový objem finančních prostředků rok od roku nižší. Dalším problémem je příslib financí pouze na jeden rok. Dlouhodobé financování je výjimkou. Pro organizace je nezbytné mít jistotu, že finanční toky po roce nevyschnou. Pouze tak budou moci organizace plánovat

²⁰ ŠEDIVÝ, M. MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. 2011. s. 41

více dopředu a své služby zkvalitňovat. V případě jednoletého financování je hlavním cílem daný rok přežít. Častým problémem je i „nutnost“ předkládat dobré zprávy²¹, kdy může jít skutečná realita stranou.

3.4.1.1 Ministerstvo práce a sociálních věcí

Ministerstvo práce a sociálních věcí se podílí na financování odborných sociálních poraden na území Jihomoravského kraje dvojím způsobem. Jednak příspěvkem Jihomoravskému kraji ve výši přibližně 30% (cca 6,65 mld. Kč) celkového rozpočtu na sociální služby²², který tyto prostředky dále přerozděluje, ale také financuje přímo některé organizace (cca 660 mil Kč)²³. Z hlediska stability výše plateb je jedním z hlavních partnerů velkého počtu organizací, což je patrné i z výsledků dotačních řízení volně přístupných na stránkách ministerstva. Na základě této pravidelnosti je možné v jisté míře plánovat následující roky dle statistik z let minulých. Nikdo však organizacím nemůže zajistit, že tyto finanční toky z roku na rok zcela nevyschnou.

3.4.1.2 Jihomoravský kraj

Jihomoravský kraj je druhým financovatelem neziskových organizací na území Jihomoravského kraje. V roce 2011 však došlo k ohromnému poklesu rozdělení finančních prostředků mezi obce. Jednoletým a víceletým programům nebyly přiděleny žádné prostředky, místo toho byly instituce financovány jen částečně formou veřejné zakázky, ve které ovšem dle pravidel mohlo uspět pouze 8 vybraných institucí v osmi okruzích.²⁴ Zakázka byla vypsána na 2 miliony Kč, vítězem se ovšem stala instituce s nejnižší nabídkou. Organizace byly tedy donuceny jít pod úroveň svých vlastních nákladů ve snaze získat alespoň nějaké finanční prostředky. Tento výpadek byl pro mnoho organizací fatální, jak ukázaly rozhovory mezi pracovníky sociálních služeb.

„Od Jihomoravského kraje to vnímám jako ne zcela fér. Kraj ponechal organizace bez aktuální informace o změně způsobu financování a vypsál regulérní

²¹ ŠEDIVÝ, M. MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. 2011. s. 41

²² Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Jihomoravském kraji na období 2012-2014. JMK, 2011. Dostupné na: <http://www.krjihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=169312&TypeID=7>

²³ <http://www.mpsv.cz/cs/8135>

²⁴ Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Jihomoravském kraji na období 2012-2014. JMK, 2011. Dostupné na: <http://www.krjihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=169312&TypeID=7>

dotační řízení jako k předchozích letech. Organizace tak byly ponechány v omylu, že finanční prostředky budou opět rozdělovány standardním způsobem. Organizace pak zbytečně ztrácely čas přípravou žádostí o finanční prostředky, o kterých se již předem vědělo, že nebudou rozdělovány. Pokud by organizace byly včas upozorněny na skutečnost, že kraj přechází na jinou formu rozdělování prostředků (byť samozřejmě je tato forma zcela legitimní a není na místě ji zpochybňovat), organizace mohly na tuto změnu včas zareagovat a rozložit část finančního požadavku na zbývající financovatele, případně jinak. Přesně takovéto jednání vede k tomu, že vedoucí pracovníci ztrácejí chuť se na poskytování těchto služeb podílet a organizace tak, ke škodě potřebných občanů, zanikají.“, řekla Mgr. Miroslava Lattenbergová v rozhovoru dne 21. 9. 2011.

3.4.1.3 Magistrát města Brna

Na území města Brna se nachází téměř 50% sociálních služeb Jihomoravského kraje, proto je i Magistrát města Brna jedním ze základních financovatelů. V roce 2011 poskytlo město prostředky v celkové výši 44 milionů Kč.²⁵ Brno je z hlavních příspěvateľů nejmenší, přesto však nejvíce stabilní v okruhu přidělovaných dotací, protože zná velmi podrobně instituce na svém území, což je pro plánování každé instituce velmi důležité.

3.4.2 Nadace

Velmi rozšířeným způsobem financování neziskového sektoru jsou i tuzemské a zahraniční nadace. Pro odborné sociální poradenství je však obtížné získávání dotací z tohoto sektoru, protože naprostá většina nadací se specializuje na financování organizací poskytujících zdravotnické a pečovatelské služby. Je zde velmi důležité trefit se do priorit nadace.²⁶ Další typy nadací jsou často zaměřené na oběti určitých přírodních katastrof nebo jednotlivá povolání.

²⁵

http://www.bрно.cz/fileadmin/user_upload/sprava_mesta/magistrat_mesta_brna/OSP/dotace/sluzby_dopl_nujici_II/2011_schvalene_dotace_II_WEB.xls

²⁶ ŠEDIVÝ, M. MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. 2011. s. 41

Nepochybnou výhodou nadací je, že nežádají příliš za podporu. Stačí jim upřímné zprávy a vidět, že jejich peníze pomáhají řešit problémy.²⁷

3.4.3 Individuální dárci

Sektor individuálních dárců lze rozdělit na dvě části. Ne pro všechny organizace je možné využít obě varianty, často je reálná pouze jedna z obou možností tohoto typu financování. Záleží opět na organizaci, kterou z možností zvolí.

První částí je sektor široké veřejnosti a pořádání veřejných sbírek. V české republice jsou veřejné sbírky populárním způsobem financování organizací. Pro odborné sociální poradenství však nastává u veřejných sbírek velký problém a to strach obyvatelstva z neznámých sbírek. V myšlení většiny národa je, že veřejné sbírky jsou pouze na handicapované občany²⁸, tam si reálně umí představit, jakým problémem cílová skupina trpí a ví tedy, na co konkrétně přispívá. Jelikož však málokdo má povědomí o odborných sociálních poradnách, pokud je v minulosti sám nemusel vyhledat, netuší proto k jakému účelu je sbírka určena a raději ze strachu nepřispěje. Případně je přesvědčen, že se tito lidé do všeho dostali pouze vlastní vinou a je to tedy pouze jejich problém, proč by tedy na někoho takového měl přispívat.

Problémem u veřejných sbírek může být i jejich velký počet. V dnešní době je možné vidět pravidelně skupinky dobrovolníků vybírající prostředky pro spoustu organizací. Tento počet bohužel začíná obyvatelstvo obtěžovat. Dalším problémem je často neukázněné či nedůvěryhodné chování dobrovolníků, které si každý automaticky spojí se všemi dobrovolníky a je tak ke sbírkám skeptický. Občan je tedy velmi ovlivněn tím, kdo o příspěvek požádá.²⁹

Druhou skupinou jsou firemní dárci. V dnešní době si spousta firem uvědomuje svoji sociální odpovědnost a často poskytují sponzorské dary vybraným organizacím. U firem se lze setkat s podobným chováním jako u běžných občanů, tedy strachem z neznámých sbírek a nepochopením jejich potřebnosti, ale také i s nástrojem sponzorských darů jako posílení PR. V tomto směru zajisté vyhrávají opět organizace poskytující spíše zdravotnické služby, protože v současném myšlení občanů je to jediná

²⁷ ŠEDIVÝ, M. MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. 2011. s. 42

²⁸ Miroslava Lattenbergová v rozhovoru dne 21.9.2011

²⁹ ŠEDIVÝ, M. MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. 2011. s. 41

ohrožená skupina. Většinou se týká o krátkodobou formu podpory zhruba do tří let³⁰, výjimkou jsou jen silné firmy každoročně poskytující prostředky stejné organizaci. Aby stát podpořil financování neziskových projektů ze strany firemních dárců, mají společnosti v zákoně o dani z příjmů možnosti, jak optimalizovat svůj základ daně.

3.4.4 Strukturální fondy Evropské unie

Strukturální fondy slouží k financování regionální a strukturální politiky Evropské unie.³¹ Tedy především ke zvyšování hospodářské vyspělosti v jednotlivých regionech. V České republice se setkáme zejména s Evropským fondem regionálního rozvoje, jehož hlavní funkcí je podpora malých a středních podniků, podpora zaměstnanosti, zlepšování životního prostředí a začleňování sociálně ohrožených obyvatel zpět do společnosti.

Fondy Evropské unie nabízejí také širokou škálu možností financování nejen neziskových subjektů. Hlavním problémem je však fakt, že Česká republika neumí s prostředky ze strukturálních fondů správně hospodařit³² a jejich využívání je často neefektivní. Výhodou financování ze strukturálních fondů je možnost plánování projektu na více let a nejen na lokální, ale i celostátní úrovni.

Dalším problémem je také rozdílné nahlížení jednotlivých posuzovatelů žádostí na jednotlivé položky. Dle slov jednoho z posuzovatelů žádostí, která si nepřál být jmenován, často dochází k rozdílnému pohledu na stejnou věc a tedy i s rozdílným ohodnocením projektu, zejména v oblasti přímých a nepřímých nákladů. Může tedy docházet k situacím, kdy stejný projekt je hodnocen v oblasti nákladů diametrálně rozdílně. Je to svým způsobem logické, protože každé hodnocení vychází z úhlu pohledu konkrétního posuzovatele a jeho vnímání priorit, přesto však není vyloučeno, že některý projekt, byť potřebný, nemusí získat podporu.

„Třetím problémem projektů u strukturálních fondů je jejich časová náročnost. Projekty obsahují desítky stránek a pro nezkušené pracovníky je často velmi obtížné přečtení všech metodik, které mají součtem přes 200 stránek a správně tak zapsat

³⁰ ŠEDIVÝ, M. MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. 2011. s. 41

³¹ LAJTKEPOVÁ, E. Veřejné finance. 2009. s. 87

³² <http://www.novinky.cz/ekonomika/250492-evropska-komise-se-zlobi-cesko-spatne-hospodari-s-dotacemi.html>

veškeré údaje. Proto může docházet k situacím, kdy projekt, který písemně podpořil Jihomoravský kraj a také Magistrát města Brna jako potřebný, může být zamítnut hned po přijetí žádosti kvůli administrativním chybám, aniž by byla posouzena samotná kvalita co do obsahu a potřeba projektu. Pracovníci, kteří se z důvodu špatného financování neziskového sektoru a díky tomu minimálnímu mzdovému ohodnocení mnohdy nemohou věnovat práci v neziskové organizaci na plný úvazek, ale z pozice druhého pracovního úvazku v některých případech dokonce externě, si nemohou dovolit vykonávat kromě svého hlavního zaměstnání ještě další zaměstnání na úkor vlastní rodiny, aby zvládli vlastními silami bezchybné vypracování těchto projektů. Naopak vzhledem k celkově nízkému objemu finančních prostředků, kterými organizace disponují k zajištění základního provozu, není možné financovat dalšího odborného pracovníka na zpracování projektů.“, řekla Mgr. Miroslava Lattenbergová, statutární zástupkyně organizace Právní občanská poradna Dialog v rozhovoru dne 21.9.2011 v prostorách její organizace.

Posledním problémem je časové omezení Strukturálních fondů a jejich plánované ukončení v roce 2015. U organizací, které budou mít postavenou většinu svého rozpočtu na prostředcích z fondů Evropské unie, dojde tak z roku na rok o markantní pokles příjmů, na který budou muset reagovat omezením provozu, pokud tento schodek nevyrovnají jinak.

3.5 Kontrolní systém

Aby bylo s prostředky efektivně zacházeno, je třeba mít funkční systém kontrol, který správně posoudí, které organizace zacházejí se svými prostředky efektivně a naopak, kde může docházet k plýtvání. „*Při poskytování služby musí každý poskytovatel plnit povinnosti poskytovatele dané zákonem o sociálních službách.*“³³ Od roku 2009 jsou prováděny kontroly, jejichž předmětem je plnění povinností poskytovatele a plnění standardů kvality sociálních služeb, jež mají všichni poskytovatelé sociálních služeb

³³ Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Jihomoravském kraji na období 2012-2014. JMK, 2011. Dostupné na: <http://www.krjihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=169312&TypeID=7>

vypracovány. Od roku 2009 do konce roku 2010 bylo realizováno 113 inspekcí, kdy pouze 23% organizací splňovalo potřebnou kvalitu služeb.³⁴

Pracovníci provádějící kontrolu si v průběhu kontroly prohlédnou interiér organizace, zda vyhovuje poskytované službě a dále zkontrolují zejména správné vedení písemné agendy a archivování dokumentů. Nahlédnou také, jak jsou vedeny zápisy o uskutečněných intervencích. Samotný zápis však sám o sobě mnohdy nevypovídá na jaké úrovni odbornosti byla služba poskytnuta, jak dlouhá byla doba na přípravu, zda bylo potřebné hledat informace v právních předpisech apod.

Zde osobně vidím kámen úrazu neefektivnosti přerozdělování dotací. Pokud je formulář o zápisu klienta veden správně, je vše v pořádku. Nikdo však již dále neposuzuje, jestli a jak byl problém řešen, jestli doporučené řešení bylo dostatečné, jak bylo s klientem zacházeno. Organizace tedy jakoby nepřímo nemusí tolik dbát na kvalitu své služby, jako spíše na to, aby vše bylo správně zaznamenáno. Přitom je ale zásadní rozdíl v poskytnuté intervenci, jestli zápis v archu říká, že tazatel služby byl poslán do jiné organizace, či jestli s tazatelem byl celkový problém řešen, diskutován, vyřešen a řešení problému zabralo pět hodin včetně přípravy, následné práce, u odborných služeb často sepisování a vysvětlování potřebných dokumentů. V úředních záznamech mají obě řešení stejnou váhu. Každá organizace si zapsala jednu intervenci.

3.6 Problematika efektivnosti veřejných výdajů

Efektivitu přerozdělení v rámci dotací na sociální služby lze chápat jako zajištění co největšího užívání zdrojů k spokojení potřeb a přání uživatelů sociálních služeb. Každý racionálně uvažující ekonomický subjekt přemýšlí nad efektivitou rozložení zdrojů. Vyskytují se i názory, že v problematice veřejných financí nelze o efektivitě hovořit, je možné mluvit pouze o větší či menší míře efektivnosti.³⁵

Co by tedy mělo být rozhodující při posouzení toho, co je a co není efektivní? Rozhodnutí by mělo být založeno na základě ekonomické analýzy, která vyjádří přínosy a promítne je oproti jejich nákladům. Pokud bude přínos větší než vynaložené náklady, lze mluvit o efektivitě. Nicméně v konečném důsledku bude ve finálovém rozhodnutí z

³⁴ Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Jihomoravském kraji na období 2012-2014. JMK, 2011. Dostupné na: <http://www.krjihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=169312&TypeID=7>

³⁵ LAJTKEPOVÁ, E. Veřejné finance. 2009. s. 67

hlediska financovatelů obsažen i prvek spravedlnosti či priorit, která část sektoru musí být prvotně vyřešena i z pohledu budoucích nákladů.

Zde jsou patrné dva aspekty. V prvním měřítku se vše řídí dle ekonomických zákonů. Ekonomická analýza ukáže efektivitu zdrojů, ale finálové řešení může být ovlivněno politickou cestou. Rozhodnutí tedy musí být hospodárné a účelné.

Úvahy o efektivnosti veřejných výdajů se odehrávají v při navrhování a projednávání veřejných rozpočtů. Efektivnost těchto výdajů může být posouzena nejen ve vztahu k rozpočtovým cílům, ale také k daňovému zatížení. Daňové zatížení je jedním z hlavních zdrojů příjmu. Proto při rozhodování o alokaci je požadováno, aby projekty takto realizované přinášely buď větší užitek než může poskytnout soukromý sektor, potažmo stejný užitek ale s nižšími náklady.

Měření přínosu však může být velmi obtížné. zejména v případech, kdy přínos má nehmotný charakter, jako je tomu právě o organizací poskytující sociální služby. Není reálné tento užitek vyjádřit pomocí tržních cen. Pouze pomocí politického procesu lze v některých případech určit, který statek je občany preferován a v jaké míře.

3.6.1 Projevy neefektivnosti ve veřejném sektoru

Mezi základní projevy neefektivnosti ve veřejném sektoru lze zařadit:³⁶

- a) Elokační neefektivnost - Alokační neefektivnost se ukazuje tam, kde proběhla špatná analýza veřejného sektoru, případně byla použita špatná metoda v případě analýzy. Dochází tedy k financování projektu, který není v dané lokalitě aktuálně potřebný
- b) Produkční neefektivnost - Nastává v situaci, kdy je realizováno špatné rozhodnutí, jestli bude daná služba realizována prostřednictvím veřejného nebo soukromého sektoru. Jinými slovy, existuje jiná alternativa, která daný užitek dokáže vytvořit za nižší cenu.
- c) Oprávnění zařazení - Rozhodnutí, jestli je správně řešit danou činnost formou veřejných výdajů, kdy nešlo o tržní selhání

³⁶ LAJTKEROVÁ, E. Veřejné finance. 2009. s. 68

3.7 Shrnutí teoretické části

Z analýz a výzkumů vyplývá, že poptávka po odborném sociálním poradenství, zejména poradenstvím sociálně právním a finančním poradenstvím, neustále narůstá a počet obyvatel potřebujících tento typ služeb stále narůstá.³⁷ Proto je velmi důležité zajištění pravidelného a dostatečného financování těchto odborných organizací poskytujících tyto služby, protože celospolečenský dopad je nevyčíslitelný.

Stejně tak je potřeba vytvoření efektivního kontrolního systému, který umožní provádět i kontroly kvality služby, nikoliv jen kontrolu správného vedení evidence o uskutečněných intervencích a správného vyplňování výkazů. Správné vedení administrativy a plnění povinností vyplývajících ze zákona je samozřejmě nutné, ale je potřeba si uvědomit, co dělá službu kvalitní. Jestli je to předpisový formulář se správně vyplněným typem služby nebo zkušenosti a odbornost poradce, který problém občana doopravdy diskutuje, řeší a vyřeší a občan tak přestane být zátěží pro stát, ale bude opět ekonomicky aktivní a naopak bude do státní pokladny odvádět své daně.

Pojetí kontroly by mělo více respektovat specifika jednotlivých sociálních služeb. Litera zákona o sociálních službách musí být sice dodržena, ale jde o schopnost výkladu tohoto zákona ze strany kontrolujících orgánů.

Například je otázkou, zda v případě poskytování odborného poradenství, kdy v přímém kontaktu s klientem je pouze odborný poradce, má mít organizace za povinnost předkládat výpis z rejstříku trestů i u dalších zaměstnanců, kteří s klientem do kontaktu nepřijdou, když výpis z rejstříku trestů je zpoplatněn částkou 100,- Kč.

Rovněž tak, jestliže je vyžadováno doložení potvrzení o bezdlužnosti od všech zdravotních pojišťoven a zaměstnanci dané organizace jsou pojištěni pouze u jedné nebo dvou zdravotních pojišťoven, úspornější je předložit potvrzení o bezdlužnosti pouze od těchto zdravotních pojišťoven. Ohledně ostatních zdravotních pojišťoven, kde žádní zaměstnanci vedeni nejsou, by bylo zcela dostačující toto potvrdit čestným prohlášením.

³⁷ Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Jihomoravském kraji na období 2012-2014. JMK, 2011. Dostupné na: <http://www.krjihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=169312&TypeID=7>

4. Praktická část

Cílem praktické části je navržení vhodnějšího, lépe vyhovujícího systému přerozdělování a získávání finančních prostředků v odvětví sociálních služeb, dále navržení kontrolního systému umožňujícího vybudování maximálně spravedlivého procesu pro rozhodování o přidělení dotací zohledňujícího mimo jiné i stupně obtížnosti dle nutné odbornosti při poskytování nabízené sociální služby, což by vedlo k následnému zlepšení celého odvětví sociálních služeb na území Jihomoravského kraje a dále analyzování současné efektivity využití jednotlivých zdrojů financování na příkladu konkrétní organizace.

Budu čerpat hodně z osobních zkušeností, které jsem nasbíral za téměř 5 let působení v odvětví sociálních služeb na území Jihomoravského kraje, dále ze zkušeností kolegyně a statutární zástupkyně organizace Právní občanská poradna Dialog, o.s., paní magistry Miroslavy Lattenbergové a ostatních vedoucích pracovníků organizací působících v neziskovém sektoru.

Praktická část bude zaměřena pouze na sektor odborného sociálního poradenství.

4.1 Právní občanská poradna Dialog, o.s.

Jako vzorová organizace byla vybrána Právní občanská poradna Dialog, o.s., zejména díky mé dlouholeté spolupráci s touto organizací a tedy znalosti této organizace. Dalším důvodem, proč byla zvolena právě tato organizace, je její poměrně ojedinělé zaměření na typ poskytovaných sociálních služeb, kterým je základní právní poradenství. Takto zaměřených organizací bychom našli v České republice pouze několik, v řádu jednotek. Organizace je financována primárně z vnějších zdrojů. Existence zdrojů vnitřních je jen ve velmi omezené míře, jak tomu ukazuje následující graf čerpající z dat financování organizace za rok 2011 (rok 2012 ještě nebyl zpracován).

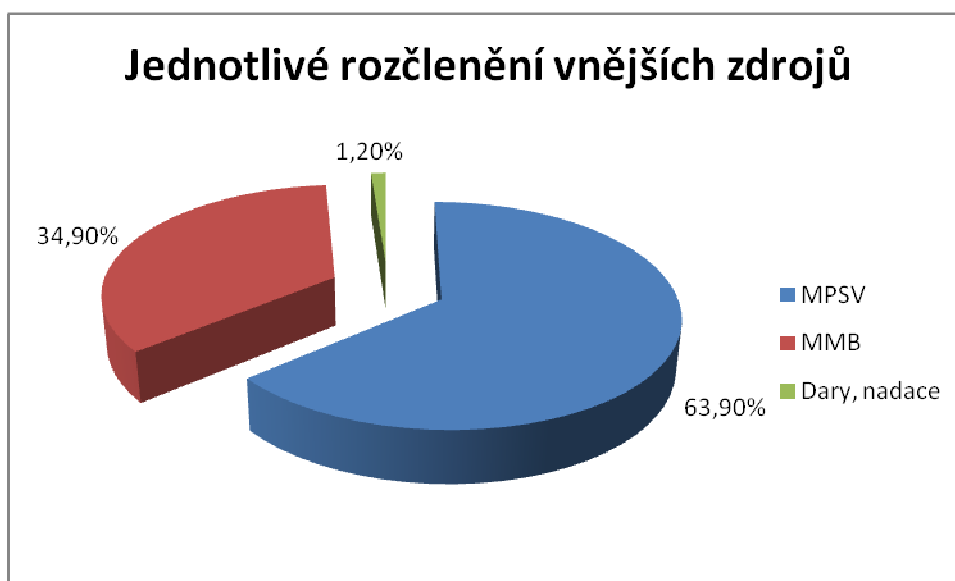
Graf č. 6: Poměr vnitřních a vnějších zdrojů ve financování organizace



Zdroj: Vlastní zpracování z výroční zprávy za rok 2011

Hlavními přispivateli z vnějších zdrojů, v tomto případě dotací, jsou zejména Ministerstvo práce a sociálních věcí, Magistrát města Brna a Jihomoravský kraj. Jelikož organizace nesmí dle zákona o sociálních službách za služby vyžadovat úplatu, není zde možné provést financování vnitřními zdroji (viz. následující graf).

Graf č. 7: Rozdělení jednotlivých vnějších zdrojů dle kategorií



Zdroj: Vlastní zpracování z výroční zprávy za rok 2011

4.1.1 Popis Právní občanské poradny Dialog, o.s.

Právní občanská poradna Dialog je nestátní nezisková organizace. Organizace byla založena v roce 2001. Právní formou je občanské sdružení.

Organizace je registrována u Ministerstva vnitra ČR v souladu s platným právním řádem. V roce 2007 organizace uspěla v registračním řízení v souladu s nově schváleným zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, v platném znění. Vyhověla podmínkám stanoveným tímto zákonem, o čemž bylo vydáno rozhodnutí.

Jedná se o organizaci, která poskytuje zejména základní právní poradenství, což je služba v systému sociálních služeb ojedinělá. Poskytování této sociální služby reflektuje potřebu klientů, kteří si z důvodu hmotně tíživé situace a z nejrůznějších jiných důvodů sociálního vyloučení nemohou zajistit placenou odbornou službu, ocitají se v sociální izolaci a jsou diskriminováni v přístupu k právu.

Zaměřením činnosti je to prakticky jediná organizace působící v tomto velmi potřebném odvětví sociálních služeb. Vznik poradny byl iniciován jako reflexe na časté dotazy veřejnosti, zda existuje takovýto typ pomoci. Je upřednostňován osobní kontakt s klientem, avšak na organizaci se obrací i klienti z ostatních regionů České republiky prostřednictvím pošty nebo telefonicky, právě z důvodu absence podobného sociálního zařízení v blízkosti jejich bydliště.

V této poradně pracují pracovníci s ukončeným studiem v oboru práva, případně studenti pátého ročníku Masarykovy univerzity - Právnické fakulty, ti však vždy pod dohledem zkušeného právního poradce - supervizora. Poradnu nelze vnímat jako advokátní kancelář. Neposkytuje, a to je důležité zmínit, ani zastoupení u soudu.

Přesto však má tato poradna značný význam a její fungování velký smysl. Podchytí totiž mnoho problémů, do kterých se člověk dostává v každodenním běžném životě a které se vždy jakýmsi způsobem dotýkají roviny právní, s čímž si logicky běžný občan neví rady, zejména pro velmi nestabilní právní prostředí, které se často mění a je pro „normálního“ občana nepřehledné. Člověk bez informací a pomoci se dostává do kolotoče jednání s úřady, konfliktů s různými subjekty, mnohdy s vážnými dopady, které pro absenci adekvátních informací nechápe. Přestává pak hledat řešení s pocitem, že situace řešení nemá, že „společnost“ stojí proti němu a v konečném důsledku na svoji situaci rezignuje. Na druhou stranu v těchto situacích nejde ještě vždy o nutnost hledat pomoc advokáta. Organizace je, dalo by se říci, jakousi „předsíní

advokátní kanceláře“. Její pomoc začíná tam, kde ještě pomoc advokáta není nutná a naopak končí tam, kde je již třeba se na advokáta obrátit a případně se nechat zastupovat při soudním jednání, což, je-li toto při jednání s klientem zjištěno, poradna doporučí.

4.1.2 Historie vzniku

Organizace Právní občanská poradna Dialog, o. s. byla založena v roce 2001. Na počátku jejího vzniku byl poznatek zakládajících členů (sociálních pracovníků, právníků a s myšlenkou vzniku sympatizujících přátel), že lidé se v současné době často z důvodu nepřehledně se měnícího právního prostředí, norem a pravidel dostávají do velmi obtížných občanských situací. Celá řada těchto situací, které přináší každodenní život, vyžaduje při řešení alespoň minimální znalost "právních pravidel." Tu však běžní lidé bez patřičného vzdělání nemají a ani mít nemohou. A tato neznalost pak velmi často vede k tomu, že při snaze problém řešit vlastními silami, následuje naopak řada dalších chybných kroků, v jejichž důsledku se stane situace neřešitelnou.

Člověk se pak velmi snadno propadá do bludného kruhu chyb a opakovaných pokusů o řešení nastalého problému. Snadno pak končí v situaci, která přináší fatální důsledky a pro navršené chyby je již nevratná. Je pak poškozen nejen klient, ale důsledky chybných postojů klienta dopadají na celou rodinu, nezaopatřené děti, jeho okolí atd. A naopak, pokud je problém řešen správně a zejména od samého počátku, lze předejít velmi závažným důsledkům (např. odebrání dítěte z péče rodiny, kterému bylo možno zabránit vhodným postupem zúčastněných, nemusí dojít k vystěhování z bytu, pokud člověk reaguje adekvátním způsobem vůči pronajímateli, při neoprávněné exekuci, při nevýhodně uzavřené smlouvě, vůči zaměstnavateli apod.) K tomu, aby mohly být nejrůznější situace běžného života zvládnuty bez „karambolů“, napomáhají služby poradny Dialog.

4.1.3. Princip bezplatného odborného poradenství

Základními principy jsou: nezávislost na jakýchkoliv jiných subjektech, nestrannost, dobrovolnost, rovný přístup ke každému, bezplatnost.

Poradna uplatňuje důsledně princip rovného přístupu k právu pro každého bez ohledu na věk, pohlaví, politické či náboženské přesvědčení tak, aby byla vyloučena jakákoliv forma diskriminace při přístupu potřebného občana k právu.

Při přijetí klienta k poskytnutí služby je posouzena situace klienta, ve které se nachází, tedy zda splňuje podmínku sociálně tíživé situace nebo nějaké formy sociální vyloučenosti. Poté je uzavřena smlouva o poskytnutí služby mezi žadatelem o službu a poskytovatelem služby. Vzhledem k charakteru služby je smlouva uzavírána ústní formou s vymezením rozsahu služby, která bude poskytnuta.

Zásadou práce organizace je rovněž možnost přijít se poradit opakovaně, po celou dobu trvání problému až do jeho úplného vyřešení - tedy bez časového omezení. To je klienty velmi vítáno, poradce je jednak již o jejich situaci informován z předchozí konzultace a pro klienty je méně stresové jednat s někým, koho již znají, než stále s jiným poradcem, jak tomu bývá často v podobných poradnách tohoto typu, kde se poradci střídají po dnech a pochopitelně nejsou seznámeni s případem ani s charakteristikou klienta, přičemž jednání s klientem je vždy vysoce individuální. Poradce je k dispozici tak, aby klient mohl postupovat dle svého uvážení s pomocí a vedením poradce po jednotlivých krocích, které s poradcem konzultuje - tak je i klient zapojen do procesu řešení problému a je veden k převzetí vlastní odpovědnosti za řešení. Poradce považuje za zásadní vysvětlit klientovi nejen jeho práva v dané situaci, ale také jeho povinnosti, na které se často zapomíná. Klient tak nabývá základního právního povědomí. Mnohdy je pak schopen podobnou situaci již řešit sám bez pomoci, což je velmi důležité pro jeho vlastní orientaci v současném fungování systému a v neposlední řadě i pro jeho vlastní sebevědomí, že i on je součástí celku a má svou hodnotu. Samozřejmostí je pomoc klientovi s vypracováním písemností na úřady, či poskytnutí PC s přístupem na internet za asistence našeho pracovníka k vyhledání potřebných informací či hledání pracovního místa. Protože klienti nemají mnohdy možnost využívat PC s internetem, považujeme tuto službu za velmi přínosnou.

Vybraná organizace má roční kapacitu služby přibližně 4.000 intervencí. Z důvodu omezeného financování je služba poskytnuta pouze cca 1.600 klientům.

4.1.4 Přehled nákladů organizace

U organizace Právní občanská poradna Dialog, o.s. můžeme najít členění nákladů v první fázi rozdělení na provozní a osobní náklady. Podrobnější členění lze nalézt v následující tabulce (přehled nákladů v roce 2011, rok 2012 není ještě kompletně zpracován).

Tabulka č.1: Náklady organizace

PROVOZNÍ NÁKLADY celkem	82 533,00 Kč
Materiálové náklady	3 995,00 Kč
DDHM (do 40 tis.Kč)	
kancelářské potřeby	3 995,00 Kč
pohonné hmoty	
potraviny	
Nemateriálové náklady	78 538,00 Kč
Energie:	20 682,00 Kč
elektřina	6 822,00 Kč
plyn	10 494,00 Kč
vodné a stočné	3 366,00 Kč
ostatní	
Opravy a udržování:	
opravy a udržování budov	
opravy a udržování aut	
opravy ostatní	
Cestovní náhrady:	
Ostatní služby:	57 856,00 Kč
bankovní služby	1 417,00 Kč
spoje celkem	13 332,00 Kč
právní a ekonomické služby	4 500,00 Kč
školení a kurzy	2 000,00 Kč
pořízení DDNM (do 60 tis.Kč)	6 710,00 Kč
jiné ostatní služby	29 897,00 Kč
Jiné provozní náklady	
odpisy	
jiné - uveďte jiné	
OSOBNÍ NÁKLADY celkem	209 395,00 Kč
Mzdové náklady	191 609,00 Kč
hrubé mzdy	51 029,00 Kč
OON na DPČ	
OON na DPP	140 580,00 Kč
ostatní mzdové náklady	
Zákonné soc.a zdrav.pojištění	17 786,00 Kč
pojistné k mzdám	17 356,00 Kč
pojistné k DPČ	
Ostatní sociální náklady	430,00 Kč
CELKEM	291 928,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že největší položkou v nákladech jsou osobní náklady, tedy náklady na lidské zdroje. Pouze 1/3 tvoří hmotné zdroje. Je to způsobeno zejména sníženou cenou za položky spojenými s provozem kanceláře.

4.2 Změna povinné bezplatnosti služby

Jak bylo zmíněno v předchozí části, Právní občanská poradna Dialog, o.s. musí službu poskytovat bez nároku na úplatu od uživatele služby. K zamyšlení je ovšem fakt, jestli je tato povinnost nejlepším řešením pro obě strany.

Všeobecně se říká, že když je něco zadarmo, lidé si toho neváží.³⁸ Zde může nastat riziko, že občané si na služby zdarma zvyknou, a místo toho, aby se sami zaměřili na prevenci a dělali vše pro to, aby službu příště nepotřebovali, pokračují často v nezodpovědném jednání dále s vědomím, že příště jim opět někdo zdarma pomůže a není tedy potřeba nic řešit.

Drobná úplata za službu může naopak přinést každé organizaci alespoň část potřebných prostředků na naplnění svého rozpočtu. Přitom zejména u organizací zaměřených na zdravotní péči je úplata za službu běžným jevem. Organizace, které úplatu nemohou vyžadovat, jsou tak odkázány pouze na ostatní zdroje financování. V případě stanovení maximální částky, kterou může organizace jako úplatu požadovat a její povinnosti reinvestice zpět do navýšení kapacit služby může dojít k postupnému zvětšení kapacit až o desítky procent, aniž by stát či ostatní instituce musely navýšit dotace. Celý proces je ukázán v následujícím příkladu:

Průměrný počet intervencí ročně se u vybrané organizace pohybuje kolem 1.600 klientů za rok (bráno na základě průměru obdržených dotací a kapacit organizace). V následujícím příkladu budu uvažovat o spoluúčasti klienta ve výši 50 Kč za intervenci. Částka 50 Kč je bezpochyby nižší, než by klient zaplatil u běžného advokáta, kde se cena jedné hodiny může pohybovat až přes 1.000 Kč za hodinu. Jedná se tedy o pouhých 5% ceny, které by klient stejně vydal.

³⁸ <http://www.outsidermedia.cz/Article.aspx?id=7185>

*Počet intervencí * spoluúčast klienta = navýšení finančních prostředků*

$$1600 * 50 = 80.000 \text{ Kč}$$

Tedy i za minimální spoluúčasti klienta může organizace obdržet ročně navíc ke svému rozpočtu přibližně 80.000 Kč, což v případě vybrané organizace dělá navíc 16% z celkového objemu přidělených peněz. Pokud by existovala povinnost tyto peníze použít na navýšení kapacit, mohlo by tedy dojít ke zvýšení nabídky služeb v dané lokalitě, aniž by to přineslo větší zátěž pro stát, kraje a obce. Kolik intervencí by to bylo u vybrané organizace ukáže pokračování výpočtu:

Autor uvažuje s průměrnými osobními náklady (mzda poradce) a hmotnými náklady (například tisk podkladů pro klienta). Při výpočtu není kalkulováno například s nájmem organizace (nájem na celkové kapacity 4.000 intervencí ročně musí být zaplacen na celý rok, bez ohledu na počet skutečně realizovaných intervencí) či se mzdou pracovníků, kteří se nepodílí na intervencích (účetní, vedoucí organizace, jejichž objem práce do jisté míry neovlivní počet intervencí).

*Průměrné náklady na intervenci = náklady na mzdy + průměrné hmotné
náklady spojené s intervencí.*

$$\text{Průměrné náklady na intervenci} = 90 + 10 = 100 \text{ Kč}$$

Průměrné náklady spojené s jednou hodinovou intervencí vzniklé při nevyužitém maximálním počtu intervencí jsou tedy přibližně 100 Kč.

Nyní již tedy víme, že organizace má potenciál vybrat od uživatelů služby přibližně 80.000 Kč. Její náklady na každou další intervenci činí přibližně 100 Kč.

$$\text{Možný počet nových intervencí} = \frac{\text{zisk z úplaty klientů} / \text{průměrné náklady na intervenci}}{1}$$

$$\text{Možný počet nových intervencí} = 80.000 / 100 = 800$$

Je tedy patrné, že organizace je schopna takto navýšit kapacitu až o 800 intervencí ročně, což je nárůst o 50% oproti původnímu stavu. Zde je nutné podotknout, že nových 800 intervencí přinese organizaci další nové prostředky z úplaty, takže se celý cyklus opakuje (viz. následující tabulka č.2).

Tabulka č.2: Potenciál navýšení kapacit na základě spoluúčasti klientů

	Výše úplaty	Počet klientů	Zisk	Nové intervence vzniklé reinvesticí
Základní objem poskytnutí služby	50 Kč	1600	80 000 Kč	800
Reinvestice prostředků	50 Kč	800	40 000 Kč	400
Reinvestice prostředků	50 Kč	400	20 000 Kč	200
Reinvestice prostředků	50 Kč	200	10 000 Kč	100
Reinvestice prostředků	50 Kč	100	5 000 Kč	50
Reinvestice prostředků	50 Kč	50	2 500 Kč	25
Reinvestice prostředků	50 Kč	25	1 250 Kč	12,5
Celkem		3175	158750	1587,5

Z tabulky je patrné, že i drobnou úplatou od klientů je organizace schopná navýšit své kapacity až o 1587 intervencí ročně, což je nárůst o téměř 100%.

4.3 Dotační rok

Pod pojmem dotační rok si představuji 12 po sobě následujících měsíců, na které je dotace poskytnuta. Po uplynutí této doby dochází k vyúčtování dotace a ke zhodnocení úspěšnosti projektu v tomto daném dotačním roce. Během tohoto roku čerpá organizace dotaci dle předem schváleného projektu.

V současně době je dotační rok shodný s kalendářním rokem. Organizace tedy dostanou na rok prostředky a k 31.12. daného roku je musí mít vyúčtované.

Tento systém nese velký problém. O veškerých dotacích, ať už z Ministerstva práce a sociálních věcí, Jihomoravského kraje či Magistrátu města Brna, se začíná jednat až po 1. lednu nového roku, výsledky jsou známy zhruba koncem prvního čtvrtletí, kdy přichází i první peníze. Během této doby, tj. od začátku ledna až zhruba do poloviny února, organizace tedy vůbec neví, jestli nebo v jaké výši nějaké prostředky dostanou a jejich zaměstnanci často pracují pouze na základě naděje, že jim budou prostředky dodatečně za odpracované období poskytnuty. Stejně tak, výdaje za nájemné či služby musí být zaplacený. Mnohé výdaje se platí například s roční periodicitou, organizace je tedy zaplatí, aniž by měly jistotu, že budou moci v činnosti pokračovat. Pro malé organizace není možné tvoření různých fondů, které by pokryly tento propad. Organizace to často řeší tím, že nejnutnější náklady vykryjí jako náklady budoucí a zálohy z dotací minulého roku. Přesto, pokud by organizace v následujícím roce musela přestat fungovat, jedná se o zbytečně vynaložené prostředky, které v roce minulém mohly sloužit k rozšíření kapacit pro klienty těchto sociálních služeb.

Na následujícím příkladu je vidět princip tohoto financování v praxi. Na počátku je stav účtu organizace nulový (veškeré přebytku musela vrátit). Organizace stále neví, s jakou částkou může počítat v příštím roce. Může si buď vybrat, jestli službu dočasně uzavře, nebo ji bude provozovat na dluh, či nevyplácet mzdy svým zaměstnancům. Tabulka počítá s nejzazšími termíny, kdy mohou instituce prostředky uvolnit.

Tabulka č.3: Předpokládaný stav účtů pro rok 2013

	1.1.2013	1.2.2013	1.3.2013	1.4.2013	1.5.2013	1.6.2013
Počáteční stav účtu	0 Kč	-47 000 Kč	-94 000 Kč	-141 000 Kč	97 600 Kč	50 600 Kč
Příjmy	0 Kč			285 600 Kč		139 200 Kč
Výdaje	47 000 Kč	47 000 Kč	47 000 Kč	47 000 Kč	47 000 Kč	47 000 Kč
Konečná bilance	-47 000 Kč	-94 000 Kč	-141 000 Kč	97 600 Kč	50 600 Kč	142 800 Kč

	1.7.2013	1.8.2013	1.9.2013	1.10.2013	1.11.2013	1.12.2013
Počáteční stav účtu	142 800 Kč	95 800 Kč	48 800 Kč	1 800 Kč	94 000 Kč	47 000 Kč
Příjmy				139 200 Kč		
Výdaje	47 000 Kč	47 000 Kč	47 000 Kč	47 000 Kč	47 000 Kč	47 000 Kč
Konečná bilance	95 800 Kč	48 800 Kč	1 800 Kč	94 000 Kč	47 000 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

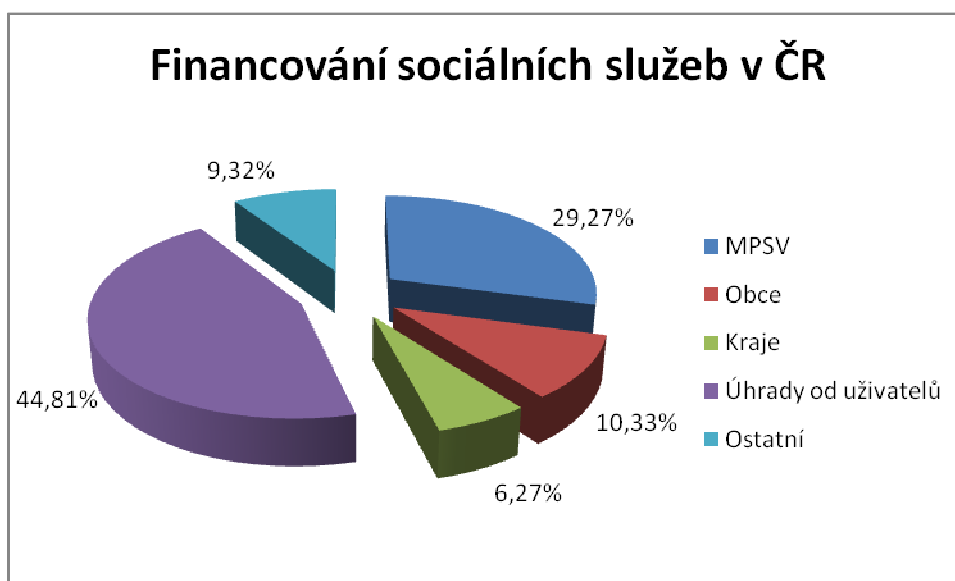
Rozhodnutí o přidělení dotace je často realizováno až na konci ledna či v průběhu února. Teprve v této době se organizace dozví, jestli vůbec nějaké prostředky a v jaké výši obdrží. Praxí je, že během této doby, kdy organizace nic neví o budoucích příjmech, má klasickou otevírací dobu, veškeré náklady a mzdy jsou zaměstnancům vyplaceny až v době, kdy jsou prostředky převedeny na účet organizace. Otázkou tedy zůstává, z čeho by byli zaměstnanci zaplacení například za první dva měsíce služby, kdy se organizace dostala do ztráty téměř 100.000 Kč, kdyby až v této době jí bylo oznámeno, že žádné prostředky letos nedostane.

Řešením této situace by mohlo být centrální posunutí dotačního období od 1.4. roku prvního do 31.3. roku následujícího. Tedy do doby, kdy organizace budou dočerpávat poslední prostředky z roku minulého, a zároveň již budou vědět, s jakými prostředky mohou počítat do roku následujícího. Tento systém by vedl jistě i ke zvýšení kvality, protože organizace budou moci plánovat s mnohem větším předstihem, což pomůže jednak k realizaci těch plánů, které pro přetrvávající nejistotu zůstávají nerealizovány a celkově k větší stabilitě celého projektu, což se odrazí na kvalitě služby a mělo by být prioritou a konečným cílem.

4.4 Jednoleté a víceleté financování

Dalším problémem je dle mého názoru nejčastější forma financování projektů a to pravidelnost financování, tedy dotační řízení pouze na jeden dotační rok v případě jednoletého financování, a dále financování víceleté, tedy jisté prostředky pro n-leté období. Důležité je zaměření zejména na hlavní financovatele odborných sociálních poraden, a to Ministerstvo práce a sociálních věcí, jednotlivé obce a kraje.

Graf č. 8: Vyjádření poměru hlavních financovatelů sociálních služeb

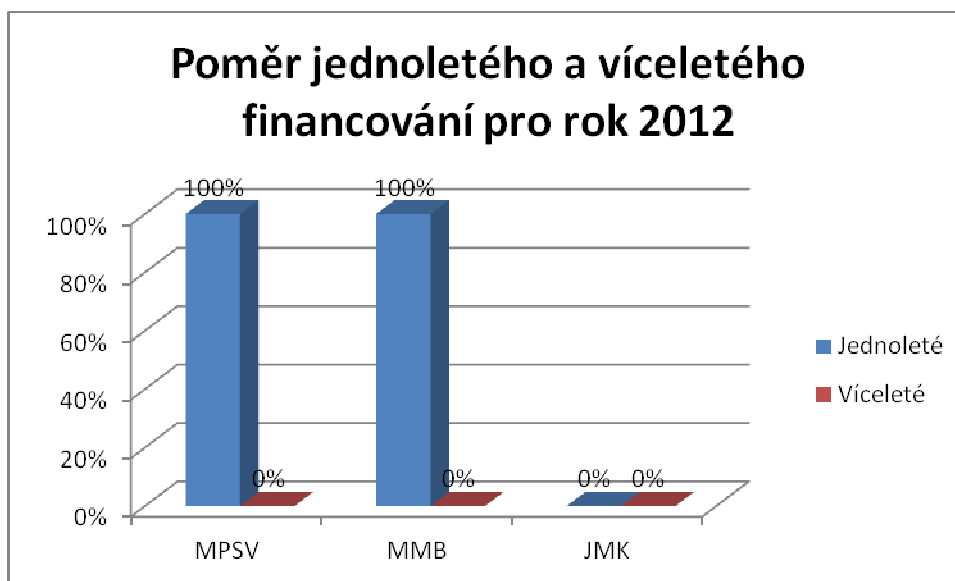


Zdroj: Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči. Praha: MPSV, 2010.

V tuto chvíli převládá systém jednoletého financování, i když zejména ze strany Magistrátu města Brna zazněly signály pro podporu financování víceletého. Hlavním problémem jednoletého financování je ten fakt, že organizace neví, jestli v následujícím roce obdrží prostředky a velmi opatrně, prakticky velmi omezeně se pouští do víceletých záměrů, které by právě v oblasti prevence nesly kýžené výsledky. Opět zejména malé organizace si nemohou dovolit vybavování učeben, nákupy prezentační techniky atd. bez záruky, že budou doopravdy využity tak, jak bylo zamýšleno. Dále také, jak bylo naznačeno, organizace, které mají zaručeno víceleté financování, mohou mnohem lépe a promyšleněji investovat do vzdělávání svých pracovníků, vybavení organizací, ale také lépe investovat do projektů sociální prevence a systematickou a pravidelnou prací dosahovat mnohem lepších výsledků. U hodně druhů služeb se musí občané naučit je využívat, aby se dosáhlo potřebného výsledku. Během první poloviny

roku si občané na novou službu ve svém okolí zvykají, v druhé polovině roku jí začínají patřičně využívat. Pak právě nastává problém jednoletého financování. Služba nedostane dotace či je nedostane v takové míře, je občanům odebrána na nějakou dobu a po této době nastává „zvykací“ cyklus znovu.

Graf č.9: Poměr schválených dotací jednoletého a víceletého financování v roce 2012 pro odborné sociální poradenství



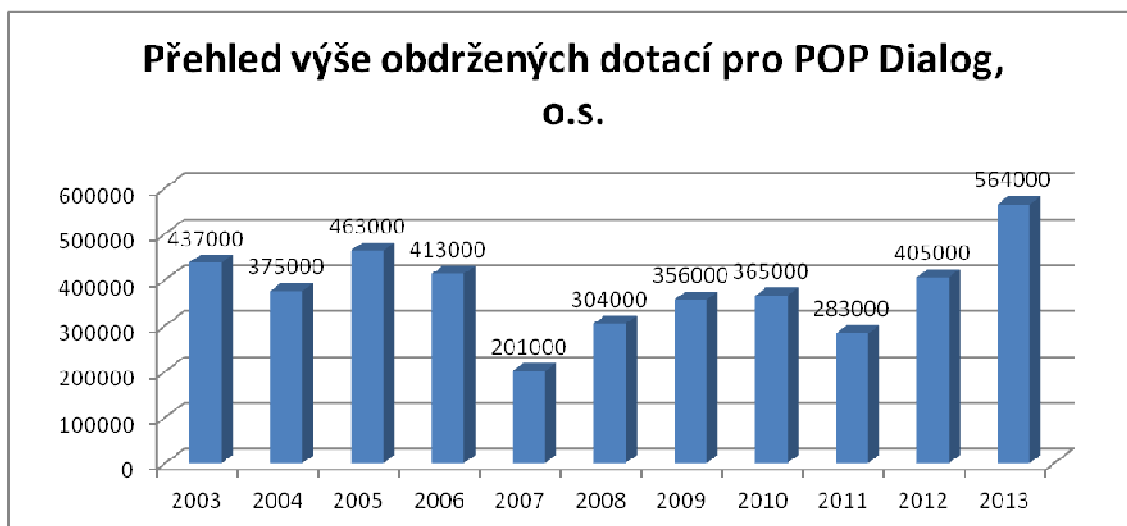
Zdroj: Jednotlivé portály institucí státní správy, oblast sociálních služeb, schválené dotace pro rok 2012

Bohužel není možné s dostatečnou jistotou odhadnout, jaká bude výše financí například za 3 roky a podle toho slíbit organizacím prostředky. Důležitý je najít vhodný kompromis mezi jednoletým a víceletým financováním. Každá státní instituce tvoří víceleté plány v každé oblasti, kterým se chce ve vymezeném termínu věnovat. Ideálním kompromisem mezi jednoletým a víceletým financováním může být například víceletý příslib poloviny obvyklé dotace a následné doplňování z jednotlivých jednoletých období.

V této situaci budou mít organizace jistotu v horizontu několika nejbližších let, že pokud se neproviní nějakým způsobem, který by mohl vést k odebrání dotace, mají alespoň částečně zaručenou existenci v následujících letech, budou moci realizovat své dlouhodobé projekty. To samozřejmě povede ke zkvalitnění služeb, občané se je naučí pravidelně využívat v místech, kam jsou zvyklí chodit. Tím klesnou i výdaje na

následné řešení problémů vznikajících při nedostatku potřebné služby a tyto peníze se naopak budou moci reinvestovat zpět do odvětví prevence k dalšímu zlepšení kvality.

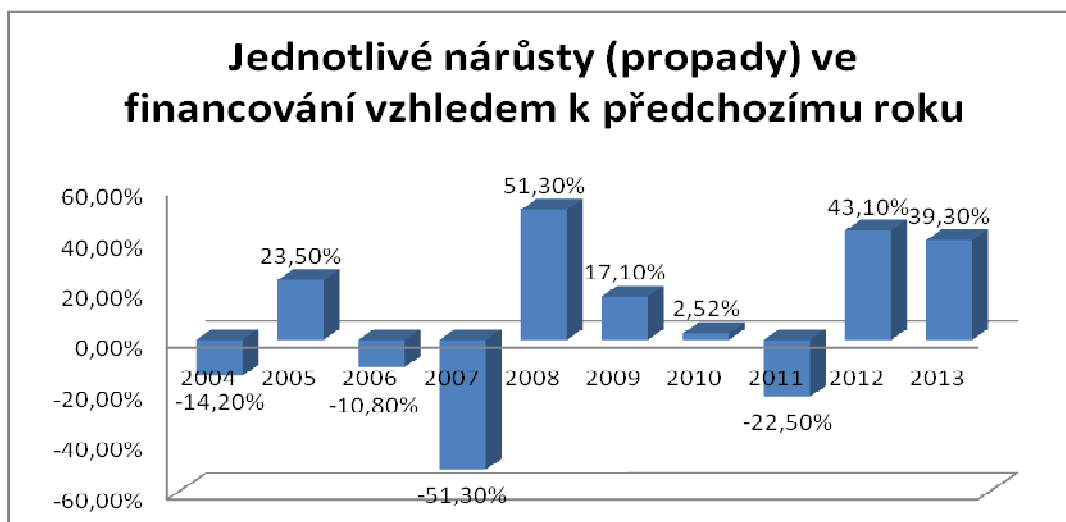
Graf č. 10: Přehled schválených dotací v Kč pro Právní občanskou poradnu Dialog, o.s.



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu jsou patrné výkyvy v jednotlivých letech v řádu desítek a více procent. Zde na konkrétním případu je vidět, že pro menší organizace je velmi nereálné plánovat službu do budoucnosti a na základě toho provádět inovace či investovat do vzdělání pracovníků, které by mohlo v příštích letech zkrátit časovou náročnost na jednotku služby a tím tak se stejným rozpočtem poskytnout větší objem intervencí. Za současného stavu organizace spíše využije prostředky na vytvoření větších kapacit služby, protože nemá jistotu, že další rok bude službu nadále poskytovat.

Graf č. 11: Jednotlivé nárůsty a propady ve financování Právní občanské poradny Dialog, o.s. vzhledem k předchozímu roku



Zdroj: Vlastní zpracování

Tyto výkyvy způsobují opatrné investice do vzdělání pracovníků a do obnovy často zastaralého vybavení organizace. Důvodem je, že semináře reálný přínos budoucích peněz organizace, který organizaci vznikne vzděláním pracovníka, lze velmi těžko odhadnout. Často i u vybavení organizace lze velmi obtížně spočítat, jakou úsporu například přinese aktualizované vydání právního softwaru (v případě poradny Dialog), místo kombinace starší verze softwaru bez aktuálních dat v kombinaci s vyhledáváním novinek na internetu. U hmotného vybavení lze úsporu určit například u tiskárny, kdy je reálné sečíst jednicové náklady na tisk u každého typu.

Organizace tedy v nejisté budoucnosti, místo investic preferují spotřebu. Přemýšlení organizace v rámci jednoho roku může vypadat následovně:

Plánované semináře a jejich cena:³⁹

- a) Akademie strategického a finančního řízení neziskové organizace - sobotní výuka - 8.469 Kč
- b) Účetní závěrka příspěvkových a neziskových organizací - 3.629 Kč
- c) Nový občanský zákoník - nejdůležitější změny - 3.134 Kč
- d) Zákoník práce z pohledu praxe - 4.465 Kč

³⁹ <http://kurzy.edumenu.cz/p-801/strukturalni-fondy-eu>

Celková cena seminářů pro aktuální rok by tedy byla 19.697 Kč. Za stejnou cenu by organizace mohla poskytnout ale 200 intervencí.

Z osobní zkušenosti autora, jakožto bývalého vedoucího poradny, se rozhodovalo dle modelu "*nejistoty příštího období*". Organizace nevěděla, jestli bude existovat, a proto zvolila investici do počtu intervencí, což ji v krátkodobém hledisku může vytvořit výhodnější podmínky pro dotační řízení pro další rok (z pohledu posuzovatele vykonala více intervencí, dovede tedy udělat více práce za méně peněz než ostatní). Dle myšlení organizace, je zbytečné investovat do něčeho, co již v příštím roce nebude (není jisté, že bude) a osobní preferencí pomoci alespoň co nejvíce lidem, než organizace skončí. Přitom by kombinace seminářů mohla přispět k získání nových dotací a zrychlení procesu právního poradce, který by tak mohl vykonat více intervencí a celkový přínos budoucích peněz v horizontu dvou a více let by mohl vést k získání postupné kompletní nezávislosti na státních dotacích.

Zavedení víceletého financování může přispět zejména k lepšímu plánování a možnosti osobnostního rozvoje zaměstnanců tak, aby lépe chápali řízení své organizace a učili se získávat prostředky i jinde, až ke kompletnímu samofinancování bez pomoci státu (v ideálním případě).

4.5 Způsob přidělování dotací

Způsob přidělování dotací je velmi horkým tématem každého roku. Která organizace a v jaké míře má být finančně podpořena a na základě jakých parametrů rozhodnout. Má být hlavním kritériem počet obslužených klientů v roce minulém, či organizace s nejnižšími náklady?

Nastíněné faktory, byť tyto nejsou jistě jediné, nelze jednoduše srovnávat. Nedá se říct, že organizace, která obsloužila za rok 3000 klientů je lepší jak organizace, která jich obsloužila pouze 1500. Je nutné posuzovat například i na dobu nutnou pro jedno obslužení klienta a zejména složitost problémů a potřebnou erudici pro vyřešení. Součástí jedné intervence s klientem může být i příprava, samotná intervence a její následné řešení, zápisy, případně konzultace a dozjišťování. Jak tedy postupovat?

Hlavním kritériem by měla být potřebnost dané služby v její cílové skupině a také její dopad v oblasti prevence. Důležité je vidět prostředky vložené do takové organizace jako investici, která přinese úsporu na jiné straně. Pokud tedy potenciální příjem z výsledku činnosti této organizace je vyšší než výdaj na dotaci, jedná se o dobrou investici. Samozřejmě nelze na tento aspekt nahlížet pouze finančně, v případě sociálních služeb je právě sociální faktor, dopad na rodinu atd. neméně důležitým faktorem, který není měřitelný penězi. Ale i v této míře, spokojený člověk, který nemá nevyřešené problémy nebo tyto jsou alespoň eliminovány na přiměřenou míru, je přispěvatelem do státní poklady, ať už daní z příjmu, či spotřební daní a ostatními poplatky, místo toho, aby byl naopak pro státní (městskou) pokladnu výdajem ve formě výplat sociálních a dalších dávek.

Kdo by měl ale o dotaci rozhodovat? Dle mého názoru by měl o přidělení dotace rozhodovat státní orgán na co nejnížší úrovni, například Magistráty měst nebo Krajské úřady. Je totiž nemožné, aby zaměstnanci ministerstev znali podrobně aktuální problémy v dané lokalitě, na druhou stranu zaměstnanci jednotlivých odborů Magistrátů mají přesný přehled o tom, které sociální problémy v tuto chvíli danou oblast trápí a kterou část sociálních služeb je třeba podpořit.

4.5.1 Kontaktní osoba mezi institucí a organizacemi

Velkou váhu při rozhodování o dotaci by měla mít kontaktní osoba, která by byla danému odvětví sektoru přiřazena. Tato osoba by měla být v rámci své pracovní náplně k dispozici pro komunikaci s organizacemi, zachycování problémů již v prvotní fázi. Tato osoba by měla znát přidělenou organizaci, přesně by věděla, čím a proč se organizace zabývá. Uměla by tedy objektivně posoudit, zda-li je organizace přínosem či nikoliv a jestli ji finančně podpořit. Každý typ odvětví by měl mít svého kontaktního pracovníka, například pobytová zařízení, odborné sociální poradny, služby prevence.

V tuto chvíli se na podobném projektu již pracuje a měl by být již v praxi zaveden. Bohužel z vlastní zkušenosti jako bývalého vedoucího neziskové organizace, stejně tak i ze zkušenosti kolegů, není dosud zřejmé, na koho se vůbec můžeme obracet a kdo touto osobou je, či jestli již fungují v plánovaném rozsahu.

Dle mého názoru není nic horšího, než když člověk musí jednat ohledně financování s někým, kdo vůbec neví, o jaký typ organizace se jedná. Z mé osobní

zkušenosti musím poznamenat, že jsem sám narazil na takové osoby, které při kontaktu s organizací neměly mnohdy ani rámcovou představu, v jakém typu sociální služby organizace funguje, jestli mají čekat pobytové zařízení či nikoliv apod.

4.5.2 Veřejná zakázka jako způsob přidělení dotace

V roce 2011 a 2012 došlo ke změně způsobu financování odborných sociálních poraden formou veřejné zakázky. Zadavatelem zakázky byl Jihomoravský kraj. Pro odborné sociální poradenství byla vyčleněna samotná kapitola, která nabízela zafinancování požadovaného počtu intervencí v této oblasti.

Z mého pohledu není možné se vydávat tímto směrem. Pokud je požadována určitá kvalita, existují jisté náklady, které se musí k udržení této kvality vynaložit. Mezi kvalitou a cenou neexistuje nepřímá úměra, jak by se v případě této zakázky mohlo zdát. Stejně tak není příliš etické tlačit organizace, které již teď hodně činností dotují ze svého a jejich zaměstnanci jsou smíření s tím, že většinu své mzdy neuvidí ve prospěch veřejného blaha a spoustu činností vykonávají ve svém volném čase bez nároku na odměnu, k tomu, aby poskytovaly služby pod úrovní vlastních nákladů jen proto, aby Jihomoravský kraj mohl vykázat, že poskytl tolik intervencí za velmi nízkou cenu. Z dlouhodobého hlediska to povede pouze ke znechucení pracovníků v neziskovém sektoru, hrozí tak snížení kvality, snížení úrovně odbornosti, protože nelze dlouhodobě předpokládat, že vysoce kvalifikovaná a odpovědná práce, která vyžaduje neustálé dozdělování bude vykonávána s minimálním finančním ohodnocením. Konečným důsledkem bude ztráta potřebných služeb pro veřejnost, protože některé organizace prostě svoji činnost ukončí.

Největším problémem bylo, že v každé kategorii mohla uspět pouze jedna organizace, která byla nucena jít s cenovou nabídkou co nejnižší. Vítězná organizace tak mohla služby poskytovat pod hranicí vlastních nákladů, což není dobrý faktor pro dlouholetou udržitelnost, a ostatní organizace byly bez prostředků, což mohlo způsobit fatální následky v oblasti neziskového sektoru. Právní občanská poradna Dialog šla do veřejné zakázky s nabídnutou cenou 95 Kč/intervence ve věci rodinného právního poradenství, 110 Kč/intervence ve věci ostatního právního poradenství. Jelikož v zakázce neuspěla a výsledky nebyly zveřejněny, dá se předpokládat, že jiná organizace zvítězila s nižší nabídnutou cenou. Otázkou ovšem zůstává, jestli za nižší peníze bude

zajištěn stejný servis právníkem s dlouholetou praxí, či někým, kdo se v problematice pouze letmo orientuje.

4.6 Žádosti o dotaci

Současný systém zadávání dotací funguje buď v podobě zadání do dotačního programu (v případě Ministerstva práce a sociálních věcí) nebo pomocí tabulek programu MS Excel. Ve většině se jedná o přehledný a jednoduchý systém.

Pro posuzování žádostí ze strany institucí je to systém dostačující, z pohledu jednotlivých organizací lze dojít k závěru podobnému. Nicméně by nebylo pro praxi a dlouholetý přehled na škodu, kdyby organizace mohly v jednom programu požádat o dotace všechny instituce souběžně. Organizace by uvedla své předpokládané náklady a zaznamenala by, od které instituce kolik žádá. Systém by automaticky takto vygeneroval žádosti pro jednotlivé instituce státní správy.

V případě takového systému by došlo zejména ke zpřehlednění jednotlivých žádostí, ubylo by nutnosti přílišné administrativy, byla by zajištěna přehlednost a jednoduchost žádostí. Jelikož takový systém již ve větší míře funguje, konkrétně portál *OK služby Ministerstva práce a sociálních věcí*, stálo by zajisté zvážení těchto úprav.

4.7 Kontrolní systém

Pokud stát či instituce státní správy někomu poskytují prostředky, je samozřejmé, že je zajímá, jak bylo s jejich prostředky naloženo. Co za ně bylo nakoupeno, jak se organizacím daří a jestli veškeré náklady jsou v souladu se smlouvou o dotaci. Za současného stavu se posílá několik výkazů, které vykazují stejná data, případně nepřinášejí žádná užitečná data pro další posuzování. Každý z těchto výkazů je na jiném typu formuláře, není tedy možnost využít jeden výkaz pro všechny financovatele ze státní správy, nýbrž pro každou instituci poslat často i dva výkazy, pro různé části jejího úřadu. Na každý takový výkaz připadají samozřejmě náklady z již tak omezeného časového fondu vedoucích pracovníků organizace.

Ideálním řešením by bylo odesláním pouze jednoho, kompletního výkazu, který by obsahoval všechny financovatele, popis použití jejich prostředků, tak i souhrnné hlášení organizace s počtem poskytnutých intervencí a hlášením o stavu projektu. Tento

výkaz by se mohl přes současnou aplikaci portálu *OK služby Ministerstva práce a sociálních věcí* odeslat na souhrnné místo, do kterého by měly přístup i ostatní instituce státní správy. Ušetřený čas pak mohou vedoucí pracovníci využít například při hledání nových forem financování či plánování dalších projektů.

4.7.1 Pravidelné výkazy

Není výjimkou, že organizace vyplňují během jednoho dotačního roku šest téměř totožných výkazů, posílají je na různá oddělení často i v rámci jedné instituce. Tyto výkazy samozřejmě organizacím nesou náklady, ať už v podobě poštovného, nákladů na kancelářské potřeby, ale i osobní náklady ve formě mezd, stejně tak každý tento výkaz musí na straně druhé někdo přijmout, archivovat, přečíst či zhodnotit. Je zbytečné, aby tutéž větu hodnotilo v rámci jedné instituce několik lidí každý v rámci své agendy. Ojedinělé nejsou ani výkazy, kde organizace vyplní z 90% jen své údaje a zbytek položek je pro ni irelevantních. Příkladem je konkrétní organizace Právní občanská poradna Dialog, o.s., která poskytuje služby individuálního odborného sociálního poradenství. Klient si přijde po radu a po intervenci opět odchází. Myšlený výkaz, který je zaměřen převážně na lůžková zařízení, je určen pro Ministerstvo práce a sociálních věcí. Výše uvedená organizace tedy vyplní své údaje, zbytek prohlásí za irelevantní, formulář podepíše a řádně odešle. Následně je formulář na ministerstvu zhodnocován, archivován. Výsledná hodnota informací je rovna nule, přesto byly vynaloženy náklady pro tento proces, které by se mohly účelněji využít někde jinde. V minulé době se ve výkazech nacházely i jiné položky, které nebylo možno seriózně vyhodnotit a navíc jsou z pohledu poskytované služby zcela irelevantní. Například procentuální vyjádření stavu střechy. Informace, kterou laik za předpokladu, že se na střechu vůbec dostane, není schopen objektivně posoudit. A i kdyby se laik na střechu dostal, každý stejnou střechu ohodnotí jinak. Ve finále, dle mého názoru, není tento údaj za těchto okolností vůbec racionální.

V tomto směru se jedná sice o drobné úkony, ale tyto se v průběhu roku opakují. Pokud ale sečteme, kolikrát ročně k takové situaci dojde, vynásobíme to průměrným výdajem na jeden takový výkaz jednak ze strany organizace (který je zaplacen státem

formou dotací), tak i platem osoby pověřené čtením a archivací a dále počtem organizací, dojdeme k číslu možná i v řádech milionů korun.

Dále je nutné přihlédnout i k faktoru, že tyto výkazy vyplňují lidé, kteří tuto práci vykonávají velmi často bez nároku či s nárokem na minimální mzdu ve svém volném čase. Každá organizace jistě umí energii dobrovolníků využít lépe než na zbytečnou administrativu. Dále veškeré, byť i irelevantní výkazy jsou povinné a jejich neodeslání může být potrestáno správním řízením s následným udělením správní pokuty. Ve finále tak může být člověk, který se této práci věnuje ve svém volném čase, ještě pokutován za to, že neodeslal výkaz s irelevantními údaji. Poté následuje otázka, jestli se mu vyplatí, dělat dobrovolně nějakou práci pro veřejnost a ještě být za to stíhán nebo s dobrovolnickou činností nadobro skončit. Instituce státní správy by se v této situaci měly spíše zaměřit na povinnost vyplnění jednoho obsáhlého výkazu, který bude obsahovat potřebné relevantní informace a budou k nim mít přístup veškeré instituce státní správy bez toho, aby organizace tento výkaz musela posílat na několik různých míst.

Vytvořením jednoho takového výkazu by jistě jednak ušetřily nemalé finanční prostředky do toho vynaložené, ale také čas a energie všech zúčastněných, což jsou devizy penězi neměřitelné. Kdyby organizaci stačilo vytvořit pouze jeden, případně dva výkazy ročně (pololetní, roční vyúčtování) a mohla by využít k jeho odeslání například portál *OK služby Ministerstva práce a sociálních věcí*, ze kterého by si ji pak mohly stáhnout i ostatní instituce státní správy, bylo by to úsporné, ale hlavně jednoduché a přehledné řešení, které by vedlo i ke zlepšení kvality obdržených dat, která mohou následně sloužit k lepšímu vytváření střednědobých plánů do dalších let.

4.7.2 Osobní kontroly

Osobní kontroly jsou zajisté nezbytnou součástí kontrolního systému. V současné době mohu na základě osobní zkušenosti o podobě a způsobu vedení kontrol říci, že kontrola klade důraz spíše na administrativní stránku věci, tzn. zda a jak je vedena agenda zápisů uskutečněných intervencí, případně, zda má organizace zpracovány a dostupné veškeré vnitřní dokumenty. Jistě i toto jsou důležité ukazatele

hodnocení kvality poskytovaných služeb, nicméně by neměly být hlavními ukazateli. Je vhodné, aby posouzení kvality poskytované služby zahrnovalo hodnocení, zda:

1. sociální intervence spočívala v podání základní obecné informace s následným předáním klienta do jiné organizace
2. organizace poskytla klientovi intervenci i s poskytnutím např.: odborného rozboru situace a její posouzení v navazujících souvislostech a zda intervence dále zahrnovala poskytnutí odborné konzultace, kdy jsou například zapotřebí i znalosti z různých oborů práva včetně znalostí praktické aplikace práva
3. organizace poskytla klientovi intervenci s poskytnutím např.: odborného rozboru situace a její posouzení v dalších souvislostech. Takto poskytnutá intervence mohla dále zahrnovat i poskytnutí odborné konzultace, kdy je třeba znalost například z různých oborů práva včetně znalostí praktické aplikace práva
4. poradce musel případně studovat odbornou literaturu
5. následně poradce volil potřebu sepsat určité písemné podání nebo přeformuloval chybné písemné podání napsané klientem

Samozřejmě, že i předání klienta vhodnější instituci je důležité z hlediska nasměrování a prvotní pomoci klientovi. Nicméně logicky není možné poměřovat obě poskytnuté intervence u téhož klienta jako totožné z hlediska zaevidování jedné intervence u obou pomáhajících organizací. V jednom případě zabrala intervence cca 15 minut bez nutnosti speciálních odborných dovedností, ve druhém případě by se klient bez poradce s vysokou odborností neobešel a navíc práce tohoto druhého poradce může v takovém případě znamenat někdy časově i několik hodin a v řadě případů i intervenci opakovanou do úplného vyřešení problému.

Tento přesnější, ale spravedlivější způsob hodnocení by však kladl vyšší nároky na odbornou úroveň kontrolorů, jejich bližší seznámení se s typem poskytovaných služeb, jejich schopností více individuálního posuzování vzhledem ke specifickým různých služeb. Toto vše by mělo být zřejmě předmětem další diskuze na širší platformě. Jistě však v konečném důsledku tento systém umožní z dlouhodobého

hlediska několikanásobně vyšší přínos spočívající v efektivnějším přerozdělování finančních prostředků dle výše naznačených zpřesňujících kritérií.

4.7.3 Požadovaný výstup kontrol

Požadovaný výstup kontrol by tedy měl být rozdělen do tří následujících částí dle jednotlivého posouzení.

- a) Dodržení administrativních pokynů, celistvost a správnost vedení a evidence výkazů se stručným popisem činnosti
- b) Zajištění odbornosti pracovníků dle typu poskytovaných služeb. Zde by měla být přenesena plně odpovědnost na statutárního zástupce organizace (případně ředitele, vedoucího, dle typu subjektu), aby posoudil kvalifikaci a erudici poradce a tuto následně obhájil při případné kontrole. Následně i kontrolor by měl mít schopnost ve spolupráci s vedoucím subjektu tyto informace ve spolupráci s vedoucím organizace do určité míry vyhodnotit a posoudit jejich kvalitu. Důležité je kontrolovat, aby člověk, který radu podává, byl k této radě znalostně oprávněn.
- c) Reálně strávená doba při poskytování intervencí. Deset intervencí v jedné organizaci může znamenat pět hodin, v jiné 50. Přesto obě organizace mají zapsáno ve výkazu číslo deset jako měřící kritérium. Je třeba při posuzování těchto čísel rozlišovat, zda se jedná o konečné řešení problému či o přeposlání klienta do jiné organizace s vykáváním si jedné intervence.

Pokud budou sledována kritéria, jak je navrhováno výše, bude výstupem mnohem přesnější odhad co do odbornosti a časové náročnosti poskytnuté sociální intervence. V této situaci bude možné například přepočítat reálnou cenu fungování jedné hodiny organizace a takto je mezi sebou porovnat.

4.8 Návrh úpravy zákona o sociálních službách

Jak již bylo řečeno, zákon č. 108/2006 Sb. Zákon o sociálních službách, v platném znění, je základním předpisem celé oblasti sociálních služeb. Jeho platnost je

od začátku ledna roku 2007. Během této doby došlo k jistému vyprofilování sociálních služeb a tyto služby se každým rokem neustále vyvíjejí. Tomuto vývoji je potřeba upravovat i zmíněný zákon tak, aby pro fungování celého systému sociálních služeb byl podpůrným pilířem a nikoliv přítěží pro celý systém.

Změna výše uvedeného zákona by měla nastat u §72, který vyjmenovává povinně bezplatné sociální služby. Vhodnější by bylo spíše stanovení maximální částky dle jednotlivých typů zařízení či úkonu, který může organizace inkasovat. Lepší možnost omezeného samofinancování organizaci přinese sice drobné, ale zato pravidelné příjmy, které jí mohou pomoci překlenout období mezi vyřízením a přidělením dotací. Také to povede k uvědomění občanů, že služba je z něčeho placena a budou si poskytnuté služby doopravdy vážit. Jako příklad lze opět uvést již výše zmiňovanou Právní občanskou poradnu Dialog, o.s., která, kdyby existovala možnost od každého uživatele vybrat v průměru 50 Kč za kompletní poskytnutí služby, často tedy několikahodinové šetření, sepisování a podávání písemností a následná kontrola kroků s uživatelem služby, by mohla ročně získat za stávajících kapacit 120.000 - 150.000 Kč, což je jedna třetina jejího současněho rozpočtu. Mnohem větší částky než tento poplatek přitom lidé ušetří tím, že budou své kroky efektivně a správně směřovat bez zbytečných dalších výdajů. V konečném důsledku mohou být tedy po zaplacení služby v lepší finanční situaci, než kdyby ji nevyužili.

Druhá změna v předmětném zákoně by měla nastat v §115 Zákona o sociálních službách, kde jsou specifikovány okruhy pracovníků. Podle zákona a i stávající praxe je považován za hlavní postavu v odborném sociálním poradenství sociální pracovník, jehož vzdělání je převážně v sociální oblasti. V dnešní době, kdy je předmětem služby poskytování odborných forem poradenství, k nimž patří i poradenství právní či dluhové, je však nezbytné, aby na místě poradce seděl převážně odborník v daném oboru, který přímo řeší problém klienta. U organizací tohoto typu je běžný poměr práce sociálního pracovníka proti právnímu či finančnímu poradci téměř 1:4. Přesto zákon u těchto odborných poradců nijak nevymezuje jejich minimální kvalifikační znalosti. Může se tedy stát, že právní či dluhové poradenství je sice prováděno někým, kdo splňuje kvalifikační kritéria pro sociálního poradce, přesto však v odborném oboru nemá znalosti dostatečné a poskytne tak klientovi chybnou radu, která může mít fatální důsledky pro jeho další život. Navíc, jelikož zákon tyto odborné poradce nijak

nespecifikuje, je velmi obtížné při kontrole zjistit, jestli je služba správně personálně zajištěna. Záleží na pohledu každého kontrolora, jestli například úvazkový poměr 0,5 úvazku na sociálního pracovníka a 2,0 úvazky na ostatní odborné pracovníky posoudí jako nedostatečně odborně zajištěnou službu, jelikož nevidí hlavní pilíře předepsané zákonem a to sociální pracovníky, kteří by měli veškerou službu provádět nebo půjde po logickém smyslu věci a dle toho zhodnotí personální zajištění. Z praxe mohu konstatovat, že první varianta, tedy nejistota ze strany instituce v případě malého úvazku u sociálního pracovníka převládá, zejména u méně známé organizace nebo u organizace, kde je kontrolor poprvé a není přímo seznámen s její službou a posláním. Dalším problémem v tomto bodě je i stanovení maximální možné mzdy u projektů strukturálních fondů Evropské unie, kde je interpretace pracovních pozic v sociálních službách brána ze zákona o sociálních službách. Zde je jasně vidět, že sociální pracovník je mzdově více preferován a je tedy považován za důležitější osobu v projektu.⁴⁰ V tomto případě jsou tedy ostatní odborní pracovníci, jakožto právní poradce či dluhový poradce omezeni stropem maximální hrubé mzdy ve výši 2/3 mzdy sociálního pracovníka, přestože vykonávají jeho práci. Tyto zaměstnance je tedy buď nutné vyškolit v činnosti, kterou nikdy nebudou dělat, jen aby je bylo možné zařadit do vyšší mzdové kategorie nebo se spokojit s nižším stropem na maximální mzdové ohodnocení, které dříve nebo později bude pouze na úkor kvality odbornosti služby poskytované odborným sociálním poradcem. I když se jedná o sociální sektor, kde se nedá předpokládat stejná výše mezd jako v jiných sektorech na stejné pozici, musí mzda alespoň částečně kopírovat požadavky na tuto pozici v oblasti vzdělání pracovníka, což pro vysokoškolsky vzdělaného pracovníka s praxí strop 15.000 hrubé mzdy zajisté nepředstavuje. V opačném případě bude docházet pouze k tomu, že tyto pozice budou obsazeny méně kvalifikovaným pracovníkem jen proto, že je možné mu dát menší mzdu.

⁴⁰ <http://www.esfcr.cz/file/8227/>

5 Závěr

Právní občanskou poradnu Dialog, o.s., jakožto příklad organizace poskytující služby v oblasti odborného sociálního poradenství, si autor vybral z důvodu vlastní dlouholeté praxe v manažerské pozici v této organizaci. Za téměř pět let mé práce v této organizaci jsem měl nejen možnost poznat veškeré aspekty financování neziskového sektoru, ať už ze státní či soukromé sféry, ale také sledovat vývoj, který v tomto odvětví existuje. Měl jsem možnost nasbírat zkušenosti nejen při psaní jednotlivých grantových projektů pro různé instituce, ale i v podávání výkazů či komunikací s jednotlivými institucemi. Celkový systém financování jednotlivých složek neziskového systému je velmi složitá záležitost. Je stále obtížnější rozhodovat, kam přidělovat stále více omezené prostředky a na základě jakých kritérií. Celkově je oblast sociálních služeb potřebná, což dokazují nejen průzkumy institucí státní správy, ale také průzkumy různých organizací a nejvíce komentáře veřejnosti. Úroveň poskytování sociálních služeb je měřítkem vyspělosti společnosti jako takové a měřítkem fungování občanské společnosti.

Základním faktorem je tedy zajištění efektivního využívání přidělených peněžních prostředků. Za současného stavu dochází k plýtvání sice drobných částek, nicméně v celkovém součtu se může jednat až o zbytečně vynaložené miliony korun ročně. Tyto prostředky mohou být využity pro další rozvoj například projektů sociální prevence. Jedná se například o výdaje na pojištění, která jsou povinná ze zákona a přesto se na tento typ organizace vůbec nevztahují, nemůžou nijak ovlivnit chod organizace. Přesto tuto povinnost ukládá zákon. Dále jde také o zbytečně vynaložené náklady na poštovné, např. posílání výkazů, které lze již v dnešní době nahradit elektronickou formou podání, ale také ostatní náklady jako jsou výpisy z rejstříku trestů pracovníků, kteří nejsou v přímém kontaktu s klientem, či zmíněné doporučené dopisy na všechny zdravotní pojišťovny. Při prvotním pohledu se jedná o minimální náklady, v konečném součtu však tyto částky nejsou zanedbatelné a tyto mohou být investovány do zkvalitnění jednotlivých služeb, například na zvyšování kvalifikace pracovníků či na posílení PR mezi institucí a veřejností a mnohé další.

Neméně důležitým faktorem je také zajištění víceletého financování. Za současného stavu organizace nemají jistotu, jestli budou vůbec v následujícím roce

fungovat. Proto často neinvestují a ani investovat nemohou do déle trvajících projektů, které by při dlouhodobém pohledu mohly přinést mnohem lepší kvalitu a odbornost sociálních služeb, tak i rozšířit povědomí veřejnosti o službách samotných, aby je občané začali vyhledávat sami již na začátku vzniku problému. Za současného stavu je pro menší organizace i problém při obnově vybavení, kdy z důvodu nejistoty dlouhodobé aktivity neinvestují v přiměřené míře prostředky například do renovace interiéru zařízení. Často je zařízení v interiéru téměř v dezolátním stavu a může přivodit zranění jak zaměstnancům, tak případně i klientům. V případě, že organizace bude mít jistotu, že bude v následujících letech zafinancována, nebude již problém s rozhodováním například o obnově nábytku v poradenských místnostech, čekárnách atd. Stejně tak nabude na významu i příprava projektů již zmíněné prevence, které mají smysl zejména v dlouhodobém horizontu, kdy se dostávají do silného podvědomí veřejnosti.

Celému systému by jistě prospělo jednotné místo pro online odevzdávání vyúčtování a také pro podávání žádostí pro následující roky, kde by si každá státní instituce, kterou by organizace označila, že od ní dotaci žádá či jí dotaci vyúčtovává, mohla daný dokument prohlédnout. Za současného stavu je možné, že zejména u nových organizací dochází k nejasnostem ohledně druhů jednotlivých výkazů. Zde by se jednalo zejména o úsporu času pracovníků neziskových organizací, kdy by vedoucí pracovníci nebyli nuceni vyplňovat tentýž výkaz jen v jiné formě se stejnými daty a zasílat na jinou agendu té stejné instituce, jak se tomu děje za současného stavu. Podání jedné žádosti, jednoho vyúčtování, či jednoho hlášení by přineslo zejména přehlednost a zjednodušení celého systému práce.

Důležitým faktorem bude i určitá byt' drobná novelizace některých ustanovení zákona o sociálních službách, který je za dobu od svého vzniku již v některých místech nedostačující, případně nevystihuje reálné podmínky, za kterých jsou mnohdy sociální služby poskytovány díky svému vývoji a vyprofilování v posledních letech. Například v ustanoveních zákona o kvalifikaci pracovníků, názvech pozic pracovníků, kdy v současné podobě zná zákon prakticky jen tři pozice, a to sociální pracovník, manželský a rodinný poradce a jiný odborný pracovník. V případě projektů od strukturálních fondů Evropské unie se dle tohoto ustanovení zákona o sociálních službách stanovují i maximální možné mzdy, tedy nejvyšší mzdu má dle tabulek sociální pracovník, nejnižší

jiný odborný pracovník. Dochází tedy k situaci, kdy u odborných sociálních poraden (zejména právního a dluhového poradenství) je poradce automaticky zařazen do nejhůře placené kategorie, přestože je hlavním pilířem poskytované služby a má ve svém oboru vysokoškolské vzdělání. Praxe například ukázala, že v organizaci podle zákona může pracovat student s ukončeným tříletým vysokoškolským vzděláním a získaným titulem Bc., ale nemůže zde pracovat student pátého ročníku, který titul Bc. nemá, protože studuje pětiletý obor bez bakalářské zkoušky.

Posledním faktorem je zefektivnění komunikace a kontrolního systému v návaznosti na budoucí rozhodování o přidělení či nepřidělení dotace. Stávající systém je zaměřen převážně na kontrolu písemné agendy a archivace dokumentů, minoritně na ověření kvality a odbornosti služby poskytnuté s větším zaměřením na specifika jednotlivých služeb. Hlavním zjišťovacím měřítkem je převážně počet intervencí. Jak se ale ukázalo během zkoumání přímo ve zvolené organizaci, nelze jednoznačně říci, že délka intervence v jedné organizaci je stejná jako délka intervence v organizaci druhé. Pro systém kontroly by jistě bylo vhodné vyškolit pár odborníků z řad různých oblastí sociálních služeb, kteří by přímo prověřovali odborné znalosti pracovníků, nikoliv podle počtu hodin na absolvovaných seminářích, ale podle skutečných znalostí. Já osobně mám zkušenosti z těchto osobně absolvovaných seminářů s některými účastníky seminářů, kteří si daný seminář přišli pouze odsedět, aby splnili potřebný počet vzdělávacích hodin a odcházeli, co nejdříve to bylo možné, mnohdy i před koncem semináře. Vhodné by bylo, pokud je kontrola dopředu avizována, informovat přesně organizaci, které podklady budou požadovány. Některé kontrolní orgány tak činí, ale setkal jsem se i s prováděnou kontrolou, která toto dopředu neavizovala a okamžité dohledávání pak může být obtížné. Důvodem může být nikoli neexistence podkladů, jak by se mohlo na první pohled mylně jevit, ale fakt, že někteří spolupracovníci pracují buď externě nebo doma ve svém volném čase a všechny doklady nemusí být proto bez předchozího upozornění na místě ihned k dispozici. Také ne vždy dovolují omezené prostory organizace uložení veškerých materiálů. Včasným oznámením by se omezilo zbytečné postupné doplňování jednotlivých formulářů kontrolorům a tím špatného bodového ohodnocení kontroly pro okamžité nepředložení dokumentu byť z vysvětlitelného důvodu, jak je řečeno výše.

Celkový stav aktuálního stavu financování sociálních služeb je na dobré úrovni a kvalita celého systému rok od roku narůstá. Díky přímé komunikace mezi institucemi státní správy, občany, ale i zaměstnanci neziskového sektoru se daří veškeré postupy zefektivňovat, zjednodušovat a dosahovat tak lepších výsledků. Zejména komunikace na nižší úrovni je nezbytná, protože hierarchicky níže položené celky se jako první dostávají do kontaktu s problémy a jako první na ně musí reagovat. Z jednoletého pohledu je systém nastaven správně, v tuto chvíli jsou však drobné nedostatky z pohledu dlouhodobého. Přesto se nejedná o příliš velké problémy, kde by jejich odstranění stálo spoustu finančních prostředků, ale spíše jen o drobné korekce stávajícího systému za účelem maximalizace efektivity.

Je nesmírně důležité, aby byl neziskový sektor řádně financován a podporován v co největší možné míře a s co největší možnou efektivitou. Pouze tak je možné efektivně udržet sociální systém na dobré úrovni, protože neziskové organizace jsou jako první v kontaktu s problémy a díky dlouholetým zkušenostem a zájmu jednotlivých zaměstnanců o řešenou problematiku. Naopak pro instituce státní správy je prakticky nemožné celou oblast kvalitně vlastními silami pokrýt a obsáhnout. Z ekonomického hlediska je nutné se na tyto výdaje dívat jako na investici do občanských zdrojů, ze kterých se místo státních výdajů formou dávek, stanou příjmy formou přímých a nepřímých daní.

Zdroje

1. DVOŘÁK,P. *Veřejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize*. Vyd. 1. Praha: C.H.Beck, 2008. 343 s. ISBN: 978-80-7400-075-1
2. LAJTKEPOVÁ,E. *Veřejné finance*. Vyd. 2. Brno: Akademické nakladatelství Cerm s.r.o., 2009. 160 s. ISBN: 978-80-7204-618-8
3. MELUZÍN,T. *Základy ekonomie podniku*. Vyd. 2. Brno: Akademické nakladatelství Cerm s.r.o., 2007. 119 s. ISBN: 978-80-214-3472-1
4. POLÁČKOVÁ,Z. *Fundraisingové aktivity*. vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 120s. ISBN: 80-7178-694-2
5. ŠEDIVÝ,M., MEDLÍKOVÁ,O. *Úspěšná nezisková organizace*. Vyd. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha:Grada, 2009. 160s. ISBN: 978-80-247-4041-6
6. ŠKAPA,S. *Mikroekonomie I*. Vyd. 2. Brno: Akademické nakladatelství Cerm s.r.o., 2008. 133 s. ISBN: 978-80-214-3736-4
7. ŠVARCOVÁ,J a kol. *Ekonomie*. Vyd. 1. Zlín: Topex s.r.o., 2007. 295 s. ISBN: 80-903433-4-1
8. *ÚZ č. 811 - Sociální zabezpečení 2011*, vyd. 1. Ostrava: Sagit, 2009. 288 stran
9. ZAMÁNKOVÁ,H;TAUER,V. *Získejte dotace z fondů EU*. vyd. 1. Brno:Computer press, 2009. 160s. EAN: 9788025126493

Internetové zdroje:

1. Odbor sociálních věcí krajského úřadu Jihomoravského kraje. *Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Jihomoravském kraji na období 2012-2014*. [online]. 2011 [cit. 11.11.2011]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=39397&TypeID=12>
2. GALKO,M. JANÍK,R. *Komunitní plán sociálních služeb města Brna pro období 2010-2013*. [online]. 2009 [cit. 11.11.2011]. Dostupné z: http://www.brno.cz/fileadmin/user_upload/sprava_mesta/magistrat_mesta_brna/OSP/dokumenty/2._Komunitni_plan_na_web.pdf

3. Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Výsledky dotačního řízení pro rok 2010*. [online]. 2010 [cit. 11.11.2011]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/8135>
4. Novinky.cz *Evropská komise se zlobí, Česko špatně hospodaří s dotacemi*. [online]. 2011 [cit. 11.11.2011]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/250492-evropska-komise-se-zlobi-cesko-spatne-hospodari-s-dotacemi.html>
5. Strukturální fondy ČR. *Řízení fondů EU*. [online]. [cit. 11.11.2011]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/6fa7277c-ea4f-4521-bbbb-8319e275dad4/Rizeni-fondu-EU>
6. Novinky.cz *Bruselu došla trpělivost. Stopnul miliardové dotace*. [online]. [cit. 11.11.2011]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/261925-bruselu-dosla-s-ceskem-trpelivost-stopnul-miliardove-dotace.html>
7. Is.muni.cz *Podnikatelský plán a strategie malého a středního podniku v oblasti e - businessu*. [online]. [cit. 22.05.2013]. Dostupné z: is.muni.cz/th/90825/esf_b/Bakalarska_prace.doc

Seznam grafů

- Graf č. 1: Rozložení formy pomoci dle typu poskytnuté služby str. 22
- Graf č. 2: Počty služeb v JMK podle druhu poskytovaných služeb k 1. 3. 2011 str. 23
- Graf č. 3: Zastoupení sociálních služeb dle okresů v Jihomoravském kraji k 1.3.2011 str. 24
- Graf č. 4: Přehled osobních a provozních nákladů na jednotlivé sociální služby str. 28
- Graf č. 5: Financování sociálních služeb v ČR v roce 2010 str. 30
- Graf č. 6: Poměr vnitřních a vnějších zdrojů ve financování organizace str. 40
- Graf č. 7: Rozdělení jednotlivých vnějších zdrojů dle kategorií str. 40
- Graf č. 8: Vyjádření poměru hlavních financovatelů sociálních služeb str. 50
- Graf č.9: Poměr schválených dotací jednoletého a víceletého financování v roce 2012 pro odborné sociální poradenství str. 51
- Graf č. 10: Přehled schválených dotací v Kč pro Právní občanskou poradnu Dialog, o.s. str. 52
- Graf č. 11: Jednotlivé nárůsty a propady ve financování Právní občanské poradny Dialog, o.s. vzhledem k předchozímu roku str. 53

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Náklady organizace str. 44

Tabulka č. 2: Potenciál navýšení kapacit na základě spoluúčasti klientů str. 47

Tabulka č. 3: Předpokládaný stav účtů pro rok 2013 str. 49